الإدارة بالنتائج

كيف تقيس مستوى الأداء والتعلم والآراء داخل المؤسسات؟

تأليف

ريتشارد سوانسون

إلوود هولتون

إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق





الإدارة بالنتائج

الناشر: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)

العنوان: ١٢ ش الدقي – الجيزة – مصر
تليفون: ٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٠ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣١ –٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ –٠٠٢/٠٢/٣٧٦٢٢٨٣٢ –
٠٢/٣٧٤٨٠٧٢٩ – ٠٢/٣٧٤٩١٣٨٨
فاكس: ٠٢/٣٣٣٨٢٠٧٤

فهرسة أثناء النشر/ إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية. إدارة الشئون الفنية.

سوانسون، ريتشارد.
الإدارة بالنتائج/ تأليف ريتشارد سوانسون، إلوود هولتون؛ ترجمة قسم الترجمة بدار الفاروق – ط ٠١– القاهرة: دار الفاروق للاستثمارات الثقافية (ش.م.م)، ٣٣٦ ص؛ ٢٢ سم./١٢
تدمك: 978-977-455-501-5
رقم الإيداع: ٢٠٠٩/٢١٩٣٠
١– إدارة الإنتاج
أ) هولتون، إلوود (مؤلف مشارك)
ب) العنوان
ديوي: ٦٥٨,٨

الطبعة العربية الأولى: ٢٠١٠
الطبعة الأجنبية الأولى: ١٩٩٩
www.daralfarouk.com.eg
www.darelfarouk.com.eg

الإدارة بالنتائج

المحتويات

مقدمة

إنَّ مهمة تأليف كتاب أشبه ما تكون برحلة طويلة. وخلال رحلتنا هنا، صادفتنا العديد من الأحداث غير المتوقعة. ولكن، كان دافعنا الأول هو تقديم إسهام محمود في تحسين أسلوب التقييم في مجال تنمية الموارد البشرية، وآمالنا عريضة في أن يستفيد من الكتاب جميع من يقرءونه.

لقد صادفنا العديد من الإشارات التي كانت بمثابة المنبهات التي أكدت لنا أنه على الرغم من الإرشاد والدعم والتشجيع الذي يحظى به العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية، فلم يتم تحقيق نتائج نموذجية في أساليب التقييم المستخدمة في هذا المجال (سواء كانت هذه الأساليب تطبق بصفة عامة أم خاصة، أي سواء كانت تتم في إطار تطوير المؤسسة أم تدريب الموظفين وتحسين أدائهم). لذلك، فإن الهدف من وراء هذا الكتاب هو تحسين مهمة تنمية الموارد البشرية لتكون قادرة على تقييم نتائج جيدة.

تمر عملية تنمية الموارد البشرية بخمس مراحل هي: التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم. ولأنها عادةً عملية منهجية ومنظمة، فإن مراحلها الخمس مرتبطة ببعضها البعض. بل وهناك أيضًا رابط خاص يجمع بين مستهل عملية تنمية الموارد البشرية ونهايتها – أي بين مرحلتي التحليل والتقييم. وهاتان هما المرحلتان اللتان ترتبطان ارتباطًا مباشرًا بهدف المؤسسة ورسالتها الأساسية. والسبب في ذلك أن مرحلة التحليل تحدد فرصة تحسن الأداء داخل المؤسسة المضيفة، وتحدد المقترح المناسب لتحقيق هذا التطوير، بالإضافة إلى أنها تحدد النتائج المتوقعة من ذلك. أما مرحلة التقييم، فتركز على النتائج الفعلية لهذا المقترح، وهذا هو موضوع الكتاب.

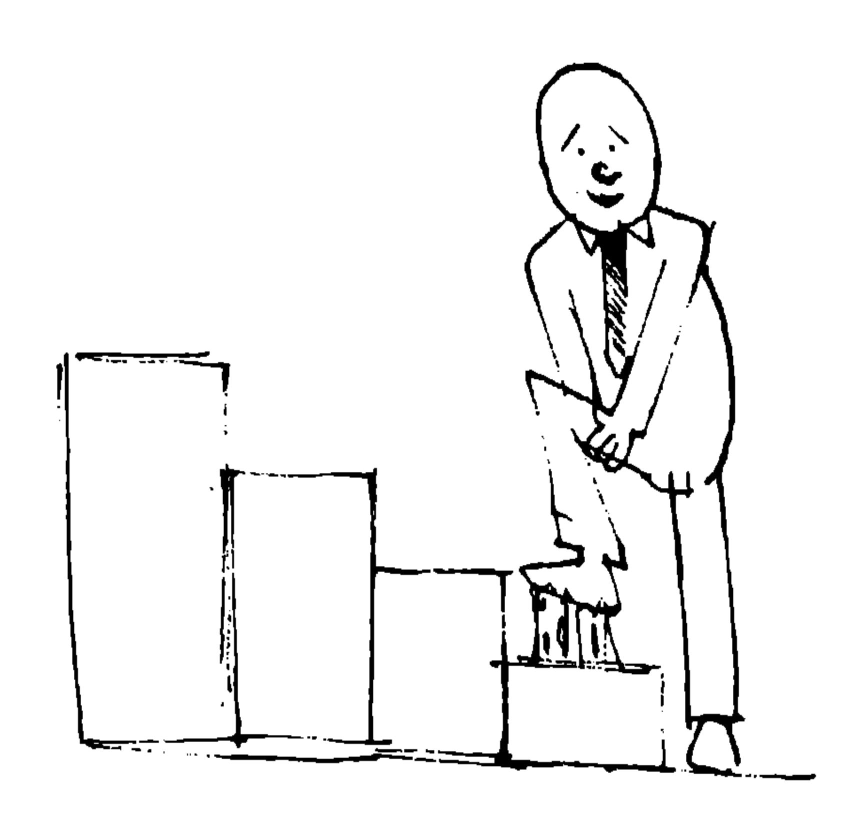
يرى أغلب العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية أن أساليب التقييم المتاحة حاليًا غير مقنعة أو غير كاملة أو غير فاعلة. لذلك، فقد كان التحدي الأول الذي واجهنا هو تقديم نظام تقييم أفضل بكل الأشكال. ولذلك، فقد حرصنا على وضع نظام تقييم مفهوم ومستساغ ومتوافق مع النظريات والأبحاث الحالية. وفي هذا الصدد، يقدم الكتاب نظامًا متكاملاً لتقييم النتائج، يتألف من خمس مراحل قصيرة الأجل، وآلية للتخطيط المباشر وأدوات للقياس العملي. وجديرٌ بالذكر أنه عند استخدام هذا النظام - لدينا ولدى عدد من زملائنا العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية - تبيَّن أنه نظام تقييم ناجح يمكن تطبيقه في العديد من المؤسسات، وحققنا من خلاله نتائج مذهلة.

الجزء الأول

تقييم النتائج

الفصل الأول

البحث عن نظام تقييم فعال



مشكلة التقييم الرئيسية: يقوم العمل في مجال تنمية الموارد البشرية على نموذج تقييم ذي أربعة مستويات. وللأسف، فلم يقدم هذا النظام أية نتائج ملموسة على الرغم من مضي ٣٠ عامًا على تطبيقه. فالعاملون في مجال تنمية الموارد البشرية يدركون جيدًا أهمية التقييم، غير أنهم لا يحرصون على تقييم النتائج التي تتمخض عنها مجهوداتهم.

يحقق العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية نتائج جيدة ومؤثرة داخل المؤسسات. فهم يسعون إلى تطوير خبرة الأفراد لديهم وتوسيعها لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الأفراد وفرق العمل ومهامه. وفي هذا الصدد، سيشرح الكتاب كيفية تقييم هذه النتائج - بما فيها من نتائج التعلم ونتائج استطلاعات الآراء الخاصة بتقييم أهمية الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية وغيرها من برامج التنمية الأخرى التي تتم تحت رعاية الرؤساء والمديرين وفرق العمل. ولكن، قبل أن ننتقل إلى فكرة أخرى نرى أنه من الضروري هنا أن نؤكد على وجود عدد من مجالات العمل الأخرى التي تهتم بتقييم نتائج الأداء والتعلم واستطلاعات الآراء، التي أفردنا لنا حيزًا كبيرًا في هذا الكتاب.

موضوع الكتاب

إن العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية يتحدثون باستمرار عن التقييم، ولكنهم نادرًا ما يطبقونه. فهم مجرد مستشارين يدرسون البرامج الحكومية والتعليمية، ولا يهتمون بوضع خطط لتطوير العمليات والأداء داخل المؤسسة.

في هذا الصدد، يقوم الكتاب بمناقشة موضوع تقييم النتائج، الذي يختلف اختلافًا تامًا عن عملية التقييم نفسها. فتقييم النتائج عملية أساسية تتم على مستوى المؤسسة ككل. أما عمليات التقييم بمفهومها العام، فهي - كما جاء على لسان اختصاصيي التقييم في استطلاعات الرأي التي أجريت معهم -

مسألة اختيارية وغير إلزامية. ولقد فشل نموذج التقييم ذو الأربعة مستويات في تحقيق النتائج المرجوة منه. وكان ذلك لعدة أسباب، أهمها تركيزه على ردود الأفعال وليس نتائج الأداء الأساسية في المؤسسة المعنية.

في بادئ الأمر، قد يطمئن القارئ إلى استخدام نظام تقييم النتائج المعروض في الكتاب، الذي يرتبط بشكل أو آخر بنموذج التقييم ذي الأربعة مستويات؛ فيشعر القارئ للوهلة الأولى أنهما لا يختلفان جوهريًا عن بعضهما البعض. ومع ذلك، إذا دققنا النظر قليلاً، فسوف نلمس اختلافات جوهرية وأساسية في أولويات التقييم العامة والخاصة لكل منهما وفي كمال أدوات البحث العملية الموجودة في نظام تقييم النتائج.

لم يكن لتنمية الموارد البشرية دور مهم وفعال في أغلب المؤسسات، وعلى الرغم من استخدام نموذج التقييم ذي الأربعة مستويات لمدة ثلاثين عامًا في هذه المؤسسات، فإن الحال لم تتغير إلا تغيرًا طفيفًا. وبناءً على ذلك، فلم يتوقع كبار المديرين والعملاء من هذا النموذج التقييمي أكثر من مجرد تقييم لردود أفعال المشاركين التي لا تمت - للأسف - بشيء لتقييم المعرفة أو الأداء. وفي النهاية، عندما يقرر كبار المديرين إجراء تقييم جاد، فإنه يأتي عادةً كاستجابة لأزمة أو لإدراكهم أن الأمور خرجت عن مسارها الصحيح. وفي هذه الأحوال كافة، يكون الأوان قد فات على تصحيح الخطأ وتداركه.

أهمية تقييم النتائج

ما وجه الأهمية في تقييم النتائج وإعداد تقارير بها؟ تخيل للحظة مؤسسة لا تقوم بتقييم نتائجها المالية. كيف سيعرف أعضاؤها إن كانت تسير على الدرب

الصحيح أم لا أو افترض أنها لا تقيِّم إنتاجيتها الصناعية، فكيف تحافظ على مركزها كمنافس للمؤسسات الأخرى التي تعمل في المجال نفسه؟ وماذا لو كانت هذه المؤسسة لا تقوم بتقييم قدرة منتجها على الوفاء باحتياجات العملاء؟ ستصبح منتجاتها من السلع البائرة باطلة الاستعمال، ولن تدرك المؤسسة في أغلب الأحوال ذلك. وافترض أن هذه المؤسسة لا تقيم كفاءتها في استخدام الموارد، فلن تحصل على أفضل الأرباح الممكنة، ولن تحقق أقل تكلفة ممكنة لمنتجاتها. باختصار، ستفشل هذه المؤسسة وتصفي أعمالها. وينطبق الأمر نفسه على تنمية الموارد البشرية.

يعد الكتاب دليلاً قيِّمًا لكيفية بناء قسم لتنمية الموارد البشرية على أفضل المستويات العالمية، يكون ناجحًا ومنافسًا ويفي باحتياجات العملاء ويجمع بين قلة التكلفة وارتفاع الأرباح. إن نظام تقييم النتائج المقدم في هذا الكتاب هو نظام عملي وجدير بالثقة لتقييم برامج تطوير الأداء المؤسسي. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تطبيق هذا النظام على أي برنامج لتنمية الموارد البشرية في أية مؤسسة.

تحمل المسئولية

إذا كانت تنمية الموارد البشرية من العمليات الأساسية التي تتم على مستوى المؤسسة ككل، فيجب أن تعمل على النحو الذي يحقق لها ذلك، كما يجب أن تتولى مسئوليتها في تحقيق نتائج ملموسة من خلال الحلول التي تقدمها. لقد أصبحت النماذج القائمة على العلاقات الإنسانية التي استمدت بقاءها ببساطة من كونها "نماذج مناسبة للعاملين" أمورًا باليةً ومندثرةً. فالعاملون في مجال تنمية الموارد البشرية عادةً ما يتنصلون من المسئولية إما لأن

الصلاحيات الممنوحة لهم محدودة أو لأنه يتم الاستعانة بمصادر خارجية. ولكن، مما يدعو للتفاؤل أن أهمية مديري التنمية البشرية الذين ينجحون في تحقيق النتائج المرجوة منهم في المؤسسات اليوم تزداد عنها في أي وقت آخر في التاريخ الحديث. وعلى العكس، فإنَّ الأمر الأكثر تحديًا بالنسبة للعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية أنهم ينظرون إلى الانتقال من نموذج التقييم الاختياري المألوف لهم إلى الأنشطة العملية الأساسية على أنه يحملهم المسئولية عن النتائج، ذلك حيث يتم تقريبًا تقييم كل شيء مهم في المؤسسة. وعليه، فإن الفشل في تقييم أي شيء إنما هو تصريح منهم للمؤسسة وللعاملين فيها بأن هذا الشيء عديم الأهمية. وعلى أساس العناصر التي هي قيد التقييم، يرصد الأفراد كل العناصر التي تمثل أهمية بالنسبة لنجاح المؤسسة.

أمعن النظر في حياتك المهنية وأجب عن الأسئلة التالية: ما أهم أولوياتك والأمور التي توليها جلَّ اهتمامك؟ ما أهم جوانب أنشطة العاملين التي تعتقد أنها الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة؟ كيف تعرف أن هذه الجوانب مهمة، وبالتالي أنها من أهم الأولويات بالنسبة لك؟ وفي الواقع، من الجيد وجود من يقوم بتقييم هذه الأمور ومراقبتها. ولكن، على الأرجح أن ما يتم تقييمه هو وجهة نظر شخص آخر في النتائج التي حققتها.

إذا لم يتم تقييم النتائج، فهذه رسالة من قسم الموارد البشرية إلى المؤسسة بأنه لا يستشعر أهميته داخل المؤسسة. فالواقع أن دور هذا القسم لا يقف عند مجرد عمل تقارير فقط عن ردود أفعال المشاركين أو وجهات نظرهم عن أنشطة

التنمية. حتى وإن كانت المؤسسة تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد الجوانب المهمة لتقييم الأداء المؤسسي، فلا يمكنها وضع تنمية الموارد البشرية على مستوى العمليات الأساسية الأخرى التي تتم على مستوى المؤسسة دون تقييم حقيقي للنتائج. لذلك، فإن تقييم النتائج ضروري لترسيخ تنمية الموارد البشرية كعملية مؤسسية أساسية.

من وجهة نظرنا، فإن أكبر عائق يواجه تقييم النتائج في مجال تنمية الموارد البشرية هو الخوف من تحمل المسئولية، ووجود طرق ونماذج تقييم غير ملائمة مستخدمة في هذا المجال. ذلك حيث يخشى الكثير من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية مجرد المحاولة لاكتشاف ما إذا كانت الحلول التي يقترحونها ستنجح في إحداث اختلاف أم لا. وطالما أنه لا يطلب منهم ذلك، فلن يتمكنوا من مواجهة مخاوفهم من عدم تحصيل أية نتائج. وبالتالي، فإن السيناريو الشائع في أي بيئة عمل يكون على النحو التالي: انشغال خبير التنمية البشرية بتنفيذ ما تريده الشركة، واستشعار النجاح دون الاكتراث بإثبات أن القيمة المضافة التي تحققت كانت نتيجة لإسهاماته الإدارية. كذلك، قد يجد هذا المسئول صعوبة في قياس النتائج المتحققة، لا سيما إذا كان جدول أعماله زاخرًا بالكثير من مهام التطوير المهمة والتسليم.

ويبدو هذا النمط مضللاً بعض الشيء. ذلك حيث يتم تقييم جميع المهام والعمليات المهمة على مستوى المؤسسة في ضوء فاعليتها وكفاءتها وإسهاماتها في صافي الدخل الذي تحققه في السوق. ولحسن الحظ، فإن استخدام أساليب

تنمية الموارد البشرية السليمة يساعد في تحقيق النتائج المعلقة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن بيانات قياس مستوى الفاعلية، وتحديدًا نتائج الأداء لصافي الدخل، هي أساس الحصول على دعم الإدارة العليا لقسم الموارد البشرية. وبذلك، نستخلص من جميع ما سبق أن عدم تقييم النتائج وإعداد التقارير بشأنها أمر يفتقر إلى العقلانية والمنطقية.

الرضاء عن تقييم النتائج

يجد الأشخاص الذين يقومون بتقييم النتائج أن قيامهم بذلك يصير في النهاية مصدرًا للفخر والشعور بالرضاء. فيؤدي التحول إلى تقييم النتائج والاهتمام بها إلى حدوث تغيير. ومع ذلك، فقد يسبب هذا الأمر على المدى القصير شعورًا عامًا بالارتباك عندما تكتشف أن الحل المقترح لتطوير إحدى المؤسسات غير فعال، أو قد تقوم بإلغاء برنامج تدريب أو غيره. وبالتالي، قد يكون عليك أن تفكر بطريقة مختلفة في أسلوب تنمية الموارد البشرية الذي تتبعه وأن تتعلم بعض المهارات الجديدة.

لكن الأمر يستحق حقًا. فليس هناك مصدر أعظم للشعور بالرضاء المهني في مجال تنمية الموارد البشرية من وجود موظف إداري كبير أو فريق من العاملين أو مدير تنفيذي يطلب منك المساعدة في تحسين كفاءته، ثم رؤيتك للنتائج الفعلية لمساعدتك إياه وهي تتجسد على أرض الواقع. بل والأهم من ذلك أن عملية تقييم النتائج بهذا الشكل تسفر عن بيانات محددة يتم عرضها على جميع العاملين في المؤسسة.

إن الغاية الأساسية لتنمية الموارد البشرية أن تصبح إحدى العمليات الأساسية التي تتم على مستوى المؤسسة، وعاملاً مساعدًا وفاعلاً للرؤساء التنفيذيين أو المديرين أو مجموعة الموظفين في قياس مستوى الأداء؛ ذلك لما يتوفر لديهم من إلمام بالأساليب التي من شأنها فعلاً أن تحقق النتائج المرجوة. وفي النهاية، يظل تقييم النتائج هو أساس تنمية الموارد البشرية. وفي هذا الشأن، فإن نظام تقييم النتائج المقدم في هذا الكتاب يقوم بدوره على الوجه الأمثل.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- على الرغم من استخدام نموذج التقييم ذي المستويات الأربعة على مدى ثلاثين عامًا، فقد أثبت عدم فاعليته في تقييم النتائج.
- هناك اختلاف بين التقييم كعملية خاصة وبين تقييم النتائج. فتقييم النتائج هو عملية أساسية تتم على مستوى المؤسسة ككل، أما التقييم فهو أمر اختياري.
- إن تقييم النتائج وإعداد تقارير بها عنصر أساسي لجميع العمليات والمهام الأساسية داخل المؤسسة.
- يعمل نظام تقييم النتائج على تحديد أولويات نتائج الأداء ونتائج التعلم ونتائج استطلاع الآراء.

الفصل الثاني

المفاهيم الأساسية لنظام تقييم النتائج



مشكلة التقييم الرئيسية: تحديد العناصر الأساسية لنظام تقييم النتـائج الفعال الخاص بقسم الموارد البشرية.

إن إحدى أهم المزايا ومقومات النجاح بالنسبة لنظام تقييم النتائج أنه نظام متكامل يقوم على نظريات تنمية الموارد البشرية والأبحاث الخاصة بها. هذا، ويقدم هذا الفصل نظرة عامة حول هذا النظام ويصوغه في إطار العملية الكبرى لتنمية الموارد البشرية وتطويرها. وهذه المفاهيم الأساسية هي الأساس الذي تقوم عليه بقية فصول الكتاب.

عملية تنمية الموارد البشرية

تتسم عملية التغيير والتطوير التي تتم في نطاق المؤسسة والعمليات والأفراد بأنها عامة وشاملة بكل ما تحمل الكلمة من معنى. وعلى الرغم من أن كل تخصص قد يكون له مفرداته الخاصة وجوانبه المميزة، فإن العملية الأساسية لكل تخصص من التخصصات لا تختلف كثيرًا عن العمليات الأساسية للتخصصات الأخرى. وتتميز تنمية الموارد البشرية بأنها تتكون من خمس مراحل (الجدول ٢-١). هذا، وتحوي جميع نماذج تنمية الموارد البشرية تقريبًا، أو نماذج تغير الأداء المؤسسي، مرحلة أخيرة يتم فيها تقييم النتائج. ولسوء الحظ، فإن هذه المرحلة النهائية هي أكثر المراحل التي يتم تجاهلها. ونظرًا للأهمية القصوى لهذه المرحلة، فإن الكتاب يركز عليها ويتناولها بمزيد من الشرح والإيضاح.

من المهم أن نعرف أن العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية يقومون بعمليات التنمية الخاصة بهم في محيط المؤسسة المضيفة. ويتضح ذلك في نموذج تنمية الموارد البشرية الشامل الذي وضعناه، الموضح في الشكل (٢-١).

الجدول (٢-١): عملية تنمية الموارد البشرية

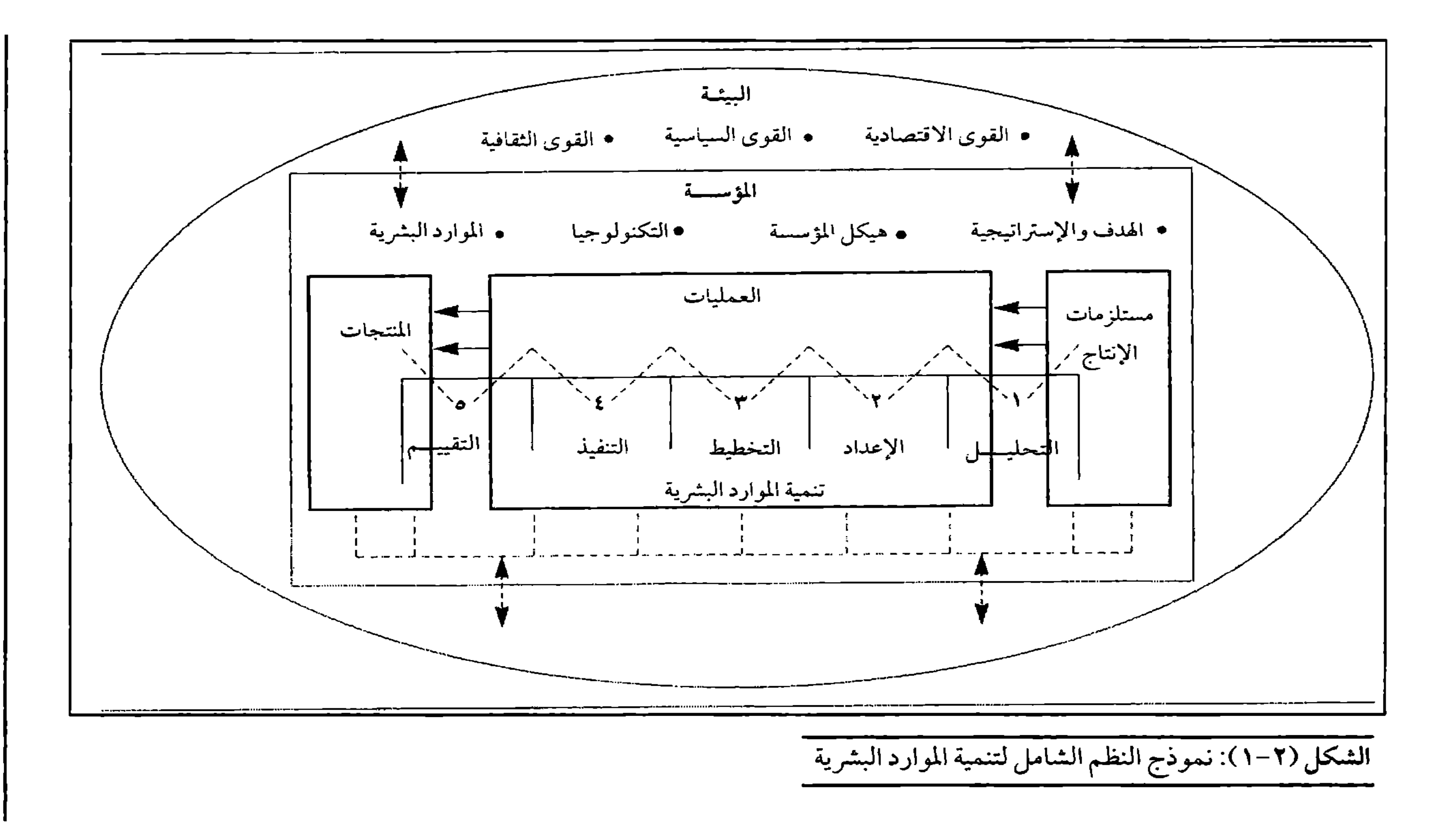
المرحلة	الوصف
١- التحليل	تحديد متطلبات الأداء وعلاقاتها بالحلول المقترحة لتنمية الموارد البشرية
٢- التخطيط	تصميم الإستراتيجيات واقتراح الحلول المناسبة
٣- الإعداد	إعداد عناصر الحلول المقدمة (مثل التصميمات والإمدادات والبرامج والمواد)
٤- التنفيذ	تنفيذ الحل (تطوير المؤسسة وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وأدائهم ومداركهم)
٥- التقييم	تحديد ما إن كان تم التوصل إلى النتائج المرغوبة أم لا

يتضح من هذا النموذج عدة أمور نوجزها فيما يلي:

- تشبه عملية تنمية الموارد البشرية ذات المراحل الخمس العمليات الأخرى التي تتم على مستوى المؤسسة.
- إن الهدف الأساسي لتنمية الموارد البشرية هو مساعدة المؤسسة المضيفة في زيادة الإنتاجية.
- تتأثر رسالة المؤسسة المضيفة وأهدافها بتنمية الموارد البشرية ورسالتها وأهدافها.
- ترتبط مستلزمات الإنتاج في المؤسسة المضيفة بتنمية الموارد البشرية (وكذلك تنمية العمليات الأخرى التي تتم داخل المؤسسة).
- تعمل المؤسسة المضيفة في بيئة أكبر من القوى السياسية والاقتصادية والثقافية التي تغلف وتتخلل المؤسسة وعملياتها وتنمية الموارد البشرية الخاصة بها ونتائجها.

يوضح هذا النموذج الشامل أهمية دور تقييم النتائج في تنمية الموارد البشرية. فتنمية الموارد البشرية وسيلة لتحقيق نتائج أفضل وأكبر داخل المؤسسة. وعلى هذا، فإن تقييم النتائج ليس عملية اختيارية، حيث إن النتائج تؤثر على المؤسسة وتسهم في النهاية في تقديم منتجات جيدة تحقق رضاء العملاء. هذا، ويجب أن يتم تقييم نتائج تنمية الموارد البشرية كي تكون عملية مؤسسية جوهرية. علاوة على ذلك، يفيد هذا النظام أيضًا في وضع المشكلات الكبرى المتعلقة بتقييم النتائج في نصابها الصحيح، الذي لا يولي الأهمية الأولى والأخيرة لتنمية الموارد البشرية.

وفي الواقع، فإن النماذج المعروفة للتنمية والتغير والتطوير ما هي إلا أشكال مختلفة من هذا النموذج الأساسي في التطوير. على سبيل المثال، يعد نموذج التطوير الخاص بمؤسسة Lewin's بمثابة رؤية أولية لرحلة التغيير التي تحكم العمليات التي تتم داخل المؤسسة. ويمكن التفكير في الأمر وربطه بعمليات تنمية الموارد البشرية من المنظور الفردي والمنظور المؤسسي للانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد أفضل وأكثر تطورًا. إن جميع نماذج تنمية الموارد البشرية تقريبًا ما هي إلا تجسيد لعملية تنمية الموارد البشرية ذات المراحل الخمس الموضحة في الجدول (٢-١)، وتحتاج جميعها إلى أساليب لتقييم النتائج - نذكر منها على سبيل المثال:



الشكل (٢-١): نموذج النظم الشامل لتنمية الموارد البشرية

- نموذج عام للتغيير المخطط والمنظم (الانضمام والتعاقد، تشخيص التغيير والتخطيط له وتنفيذه، والتقييم والتغيير المؤسسي)
- دورة تحسين الجودة (تتضمن هذه الدورة أربع خطوات، ألا وهي وضع خطة ثم تنفيذها على نطاق ضيق ثم فحص النتائج وعند إدراك النتائج المرغوبة للخطة يتم تنفيذها على نطاق أوسع)
- تدريب على عمليات التحليل والتصميم والتطوير والتنفيذ والتقييم
- مجموعة من الإجراءات المتسلسلة (جمع البيانات والتفكير الدقيق والتركيب والخيارات والاتفاق والعرض والتنفيذ)

نظام تقييم النتائج

يمكن تعريف تقييم النتائج، الذي يمثل المرحلة النهائية في عملية تنمية الموارد البشرية ذات المراحل الخمس، بأنه الفيصل في تحديد إن كان تم بلوغ النتائج المرجوة من تنمية الموارد البشرية أم لا. وفي الواقع، يتألف نظام تقييم النتائج المعروض هنا من أربعة عناصر أساسية، هي العمليات ومستويات قياس النتائج والخطط والأدوات (جدول ٢-٢). ويقصد بالعمليات هنا الخطوات العامة الضرورية لإجراء تقييم للنتائج في مؤسسة ما، بينما تحدد المجالات مستويات قياس النتائج التي يمكن تقييمها. أما الخطة، فهي تحدد جميع القرارات الأساسية التي يجب اتخاذها لإعداد تقييم النتائج. أما الأدوات، فهي الوسائل المستخدمة في قياس النتائج. هذا، ويتناول الكتاب هذه الوسائل بالشرح في الجزء الثاني منه (بدايةً من الفصل السادس إلى العاشر) ويضيف المزيد من التفاصيل عن بعض الحالات الخاصة في الجزء الثالث (بدايةً من الفصل الحادي عشر إلى الرابع عشر).

الجدول (٢-٢): عناصر نظام تقييم النتائج

العنصر	الوظيفة الأساسية
١- العمليات	تحديد الخطوات العامة اللازمة لإجراء تقييم للنتائج في مؤسسة ما
٢- مستويات قياس النتائج	تحديد مستويات قياس النتائج النهائية التي يجب تقييمها في إطار تنمية الموارد البشرية
٣- الخطط	تعيين القرارات المهمة الواجب اتخاذها لتصميم تقييم النتائج، متضمنةً مستويات قياس النتائج النهائية التي يجب تقييمها
٤- الأدوات	تحديد كيفية قياس النتائج

عملية تقييم النتائج

يعرض الشكل (٢-٢) رسمًا توضيحيًا للعمليات الأساسية لنظام تقييم النتائج. ذلك حيث تمثل هذه العملية أسلوبًا بسيطًا ومباشرًا للتقييم يبدأ بتحليل عوامل الإنتاج، وينتهي بالوصول إلى النتائج النهائية التي تكون بمثابة القرارات التي سيتم اتخاذها بشأن الحلول المقترحة من قِبل تنمية الموارد البشرية.

تجدر الإشارة هنا إلى العديد من الجوانب المهمة لهذه العملية:

- يتطلب تقييم النتائج تحليلاً مبدئيًا دقيقًا؛ حيث إنه من الصعب تقييم النتائج إذا لم تكن الأهداف محددة جيدًا.
- هذه العملية لها توجه فعلي يفترض فيه أن تكون النتائج النهائية عبارة عن قرارات بشأن الحلول المقترحة من قِبل تنمية الموارد البشرية وإجراءات

يتم اتخاذها للإبقاء على البرامج أو تغييرها أو إلغائها. وبذلك، يتضح أن الغرض من هذه العملية ليس مجرد البحث.

- تمثل هذه المراحل الخمس تسلسلاً منطقيًا وبسيطًا للأنشطة الضرورية للتوصل إلى تقييم فعال للنتائج.
- تركز عملية تقييم النتائج على تحديد النتائج المتوقعة وتفسيرها بشكل مناسب، بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بوضع مقاييس جيدة للنتائج.
- تصف المراحل الخمس الخطوات التي يجب اتخاذها داخل المؤسسة من أجل استخدام وسائل تقييم النتائج في العمل.

مستويات قياس النتائج

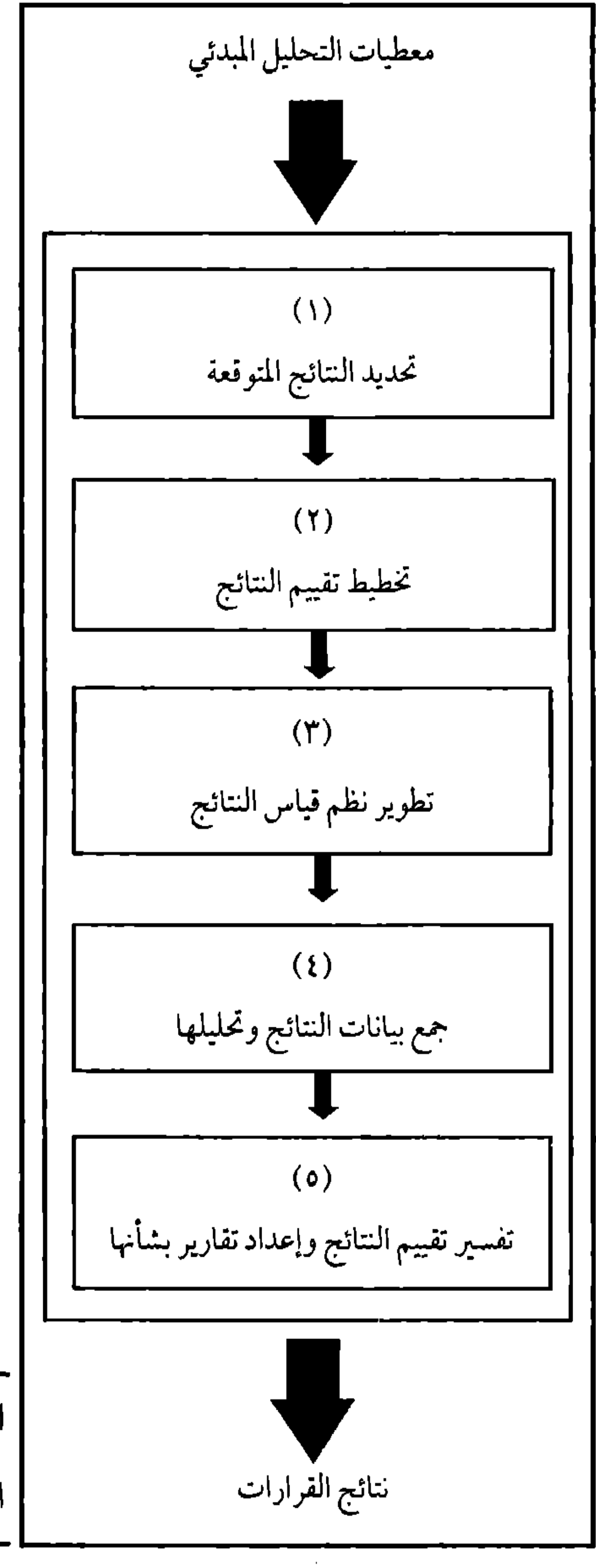
سيعلمك هذا الكتاب كيفية قياس النتائج على ثلاثة مستويات هي: الأداء والتعلم والآراء، والتي يتضمن كل مجال منها خيارين.

نتائج الأداء

يتضمن مستوى نتائج الأداء خيارين أساسيين، هما: نتائج نظام العمل والنتائج المالية:

- **نتائج نظام العمل**: هي وحدات الإنتاج المرتبطة بهدف المؤسسة ورسالتها، سواء كانت في شكل سلع و/أو خدمات ذات قيمة بالنسبة للعميل، وتكون مرتبطة بالعمليات الأساسية داخل المؤسسة والمجموعات أو الأفراد المساهمين في المؤسسة.

- **النتائج المالية**: تحويل وحدات الإنتاج من سلع و/أو خدمات المنسوبة إلى التدخل إلى أموال أو أي صكوك مالية.



الشكل (٢-٢): عملية تقييم النتائج

يفحص نظام تقييم النتائج المرتبطة بهدف المؤسسة المحصلة النهائية لإسهامات تنمية الموارد البشرية - على سبيل المثال، صناعة ٥٠٠٠٠ سيارة، أو إنقاذ حياة

مريض، أو إبرام ٥٠٠٠٠ عقد من عقود الخدمات. هذا، وتواجه هذه التطورات مشكلة أساسية ألا وهي النتائج المرتبطة بهدف المؤسسة. فعلى الرغم من أن محور التركيز في جميع المؤسسات هو الإنتاج، فقد تختلف الوسائل أو العوامل المحفزة لتحقيق هذا الهدف تمامًا من مؤسسة إلى أخرى. ويمكن تشبيه ذلك ببساطة بحدث رياضي يتحقق فيه الفوز بتوجيه أحد الفريقين عدد أكبر من التسديدات يفوق الفريق المنافس، وبذلك يسجل نقاطًا أعلى منه ويفوز عليه.

تمثل هذه النقاط التي يسجلها الفريق والتي تكفل له هزيمة الفريق المنافس الإنتاج المرتبط بالمهمة، لكن هناك تشكيلة واسعة من إجراءات التطوير - العوامل المحفزة لتطوير الأداء - التي يمكن أن يتبعها المدرب الرياضي والمدربون المساعدون ولاعبو الهجوم والدفاع واللاعبون، والتي يمكن اتباعها أيضًا عند وضع خطة الدفاع وخطة الهجوم وذلك لتحقيق النتائج المرتبطة بالهدف. ومن الجدير بالذكر أن ربط العوامل المحفزة لتحسين الأداء بنتائج الأداء الخاصة بالنظام مهم للغاية لفهم نتائج الأداء.

إن أفضل وقت لإمعان النظر في هذه العلاقة واستيعابها هو مرحلة التحليل المبدئي. ففي المثال السابق، يمكنك أن تكتشف في هذه المرحلة أن المدرب ليس لديه خطة للعب وأن رئيس النادي ليس لديه خطة سليمة في تعيين اللاعبين أو إقالتهم تقوم على متطلبات أداء الفريق. دون إجراء تحليل مبدئي، سيقوم صانعو القرار في المؤسسات الكبرى باستخدام عوامل محفزة غير صحيحة أو بسيطة لتحسين الأداء تكون بعيدة كل البعد عن أهداف الأداء المتعلق بنظام العمل.

إذن ما وجه الشبه بين الأداء في لعبة بسيطة ككرة السلة وبين مؤسسات التصنيع الكبرى أو مؤسسات الخدمات أو المؤسسات الحكومية أو التعليمية؟ وعلى الرغم من ذلك، فالتناظر الوظيفي البسيط بين الألعاب الرياضية

والمؤسسات قد يكون امتدادًا للتحليل المبدئي. وهذه هي الحال في بعض المؤسسات الكبرى التي تطرح أفكارًا كثيرةً دون وضع العوامل المحفزة للأداء في اعتبارها. هذا، ويتناول أحد الكتب الشهيرة في المجال الإداري تحليلاً موسعًا للوعود الزائفة التي يقطعها الأشخاص حسنو النية بشأن استخدام بعض العوامل المحفزة لتحسين الأداء دون دليل ملموس على صلتها بنتائج نظام العمل (نتائج الأداء). هذا، وسيعرض الكتاب شرحًا مفصلاً لموضوع العوامل المحفزة للأداء ونتائج الأداء في الفصلين السادس والرابع عشر.

نتائج التعلم

تنطوي نتائج التعلم على خيارين، هما: المعرفة والخبرة.

- **المعرفة**: هي إنجاز عقلي يتم تحقيقه من خلال الدراسة والاطلاع.

- **الخبرة**: هي سلوكيات بشرية ذات نتائج فاعلة وكفاءة مثالية يتم اكتسابها من خلال الدراسة والاطلاع في أحد المجالات المتخصصة.

إن المعرفة، أي النتيجة الإدراكية والعقلية لخبرات التعلم، هي أهم نتيجة للتعلم، وتكمن في ذهن حاملها. وتحدد مقاييس المعرفة مستوى المعرفة لدى الأفراد في مجال معين. وتعد الاختبارات التحريرية الوسيلة الأساسية لقياس المعرفة، لضمان فاعلية النتائج ودقتها.

تمثل الفئة الثانية للتعلم، وهي الخبرة الإنسانية، الفئة الأكثر تعقيدًا. تتوفر المعرفة لدى الأشخاص ذوي الخبرة، ويكون لديهم القدرة على استغلالها. وتأتي فاعلية القدرة على استغلال المعرفة وكفاءتها بشكل عام من الخبرة التي تفوق المعرفة الأساسية. هذا، ويتطلب قياس الخبرة الإنسانية أن يظهر الفرد سلوكه من خلال مشهد واقعي أو مشهد محفز. وعمومًا، فإننا ننصح عند تقييم

نتائج التعلم عادةً بقياس كل من نتائج المعرفة ونتائج الخبرة. ومن المنطقي أنه يمكن قياس المعرفة قبل الخبرة حيث إن المتعلم يحتاج إلى وقت لاكتساب الخبرة. كما أن الفترة الزمنية التي يتم فيها اكتساب الخبرة تختلف وفقًا لمدى تعقيد المجال الذي يتم العمل على اكتساب خبرة فيه.

نتائج استطلاع الآراء

تنطوي نتائج استطلاع الآراء على خيارين، هما آراء المشاركين وآراء أصحاب المصلحة:

- آراء **المشاركين**: هي آراء الأشخاص ذوي الخبرة المباشرة المتعلقة بالنظم و/أو العمليات و/أو السلع و/أو الخدمات.
- آراء **أصحاب المصلحة**: هي آراء قادة النظم و/أو الأشخاص المعنيين عنايةً شديدة بالنتائج المرغوبة ووسائل تحقيق هذه النتائج.

ومن الجدير بالذكر أن مستوى نتائج استطلاع الآراء هو المستوى ذو التكلفة الأقل والعائد الأقل من بين المستويات الثلاثة السابقة. فتكلفته تعد الأدنى من نوعها، بمعنى أنه يمكن تصميم نماذج تقييم بسيطة وقصيرة وقياسية لاستطلاع الآراء، يقوم بملء بياناتها المشاركون وأصحاب المصلحة. وفي الوقت نفسه، يحقق أقل عائد لأنه يوفر أقل حد ممكن من المعلومات الصحيحة والصالحة للاستخدام فيما يخص نتائج الأداء.

تقيس نتائج استطلاع الآراء آراء المشاركين وأصحاب المصلحة في المقترحات الخاصة بتنمية الموارد البشرية. ويتم قياس الآراء في هذه الأبحاث بشكل منظم من خلال استطلاع آراء مجموعات منتقاة من الأشخاص. وعمومًا، يجب الالتزام بعدة أمور عند تقييم نتائج استطلاعات

الرأي وهي: (١) جمع البيانات، (٢) عدم إهدار الكثير من الموارد في جمع البيانات، (٣) عدم المبالغة في تفسير هذه البيانات وتأويلها. وننصحك أن تحصل على هذه البيانات فقط إن كنت لن تستخدمها كبديل لقياس نتائج الأداء أو نتائج التعلم. على سبيل المثال، لا تمثل التقارير الشخصية التي يكتبها بعض الأفراد بشأن تعلمهم لشيء ما مقياسًا لما تعلموه. وننصحك أيضًا أن تحصل على بيانات نتائج استطلاع الآراء من خلال كل من المشاركين وأصحاب المصلحة على حد سواء. وبالتالي، فإنه يتم - من منظور تخطيطي عام - تسجيل النتائج الخاصة باستطلاع آراء كل من المشاركين وأصحاب المصلحة في خطة تقييم النتائج.

البدء في تقييم النتائج

قد لا يتسع المجال للتعامل بفاعلية مع هذا الكم الهائل من الموضوعات في هذا الكتاب. وبالتالي، فسوف نسير وفق منهج انتقائي، غير شامل، في عرضنا لهذه الموضوعات. وكما يتضح من عنوان الكتاب، فنحن نريدك أن تنظم عملياتك الإدارية على أساس تقييم النتائج التي ترغبها. ونأمل كذلك أن نضعك على أول الطريق للحصول على بيانات صحيحة وموثوق فيها بسرعة.

ليس هناك ما يعادل أهمية الحصول على نتائج لحث الأفراد والمؤسسات على تحسين أدائهم في المستقبل. فإذا كنت قادرًا على قياس النتائج وتقديم نتائج إيجابية مترتبة على تطبيق إجراء أو عملية أو أسلوب معين - فأنت تزيد من فرص الحصول على الدعم ثم استمرار الحصول على هذا الدعم من جميع الأشخاص على المستويات كافة. وإذا لم تكن النتائج إيجابية، فسوف تحتاج أن تكون أول من يعلم بذلك كي تتخذ خطوات فورية في تغيير خطة العمل

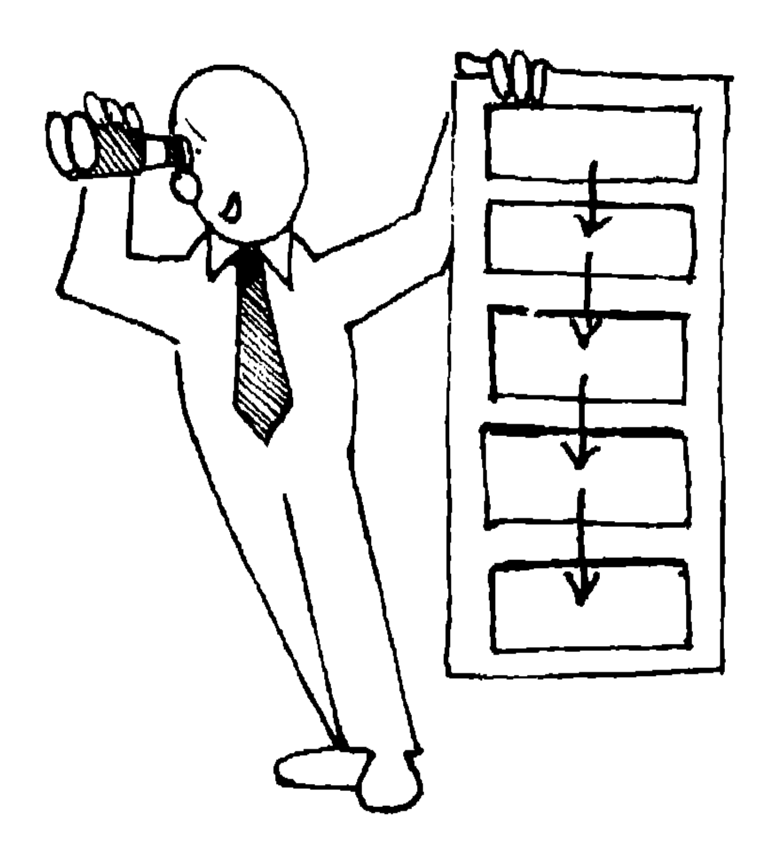
لديك. من المحتمل أن تفقد المهن التي ترفض تقييم النتائج قدرًا مهمًا من المتعة التي يشعر بها الأشخاص عند رؤيتهم التطورات التي تطرأ على الأفراد والمؤسسات والمجتمع نتيجةً لتقييم النتائج، ومن ثم التأكد من تحقق النتائج المرغوبة. فالأمر سهل جدًا وواضح للغاية، ويتلخص في أن تبدأ في تبني عملية تقييم سليمة ثم تشرع في وضعها حيز التنفيذ.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- المراحل الخمس لعملية تنمية الموارد البشرية هي التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم.
- يمكن تقييم نتائج المحصلات النهائية - أي المحصلات النهائية لعمل أو عملية أو طريقة معينة.
- يتألف نظام تقييم النتائج من أربعة عناصر هي العمليات ومستويات تطبيق النتائج والخطط والأدوات.
- يتضمن نظام تقييم النتائج ثلاثة مستويات، وهي الأداء (نتائج نظام العمل والنتائج المالية) والتعلم (المعرفة والخبرة) والآراء (آراء المشاركين وأصحاب المصلحة).
- ليس هناك ما يعادل أهمية الحصول على نتائج لحث الأفراد والمؤسسات على تحسين أدائهم في المستقبل.

الفصل الثالث

دراسة حالة حول تحسين أداء المبيعات



مشكلة التقييم الرئيسية: تحديد عناصر عملية تقييم النتائج بشكل عام، وتحديد طريقة تنفيذها بصورة عملية.

يتعلق تطبيق نظام تقييم النتائج في هذه الدراسة ببرنامج تحسين الأداء البيعي لدى مندوبي المبيعات في إحدى شركات التأمين الكبرى. ويقصد بالأداء البيعي هنا استخدام مندوب المبيعات لجميع العمليات المصممة في مجال المبيعات من دعاية عبر وسائل الإعلام وتقديم عروض عبر الهاتف أو البريد أو المبيعات المباشرة. يقوم مندوبو المبيعات في هذه الشركة ببيع خطط تأمين على العاملين للشركات الأخرى. ويتمثل الاقتراح المقدم هنا لتحسين مستوى الأداء البيعي لهؤلاء المندوبين في تدريب ١٦٧ مندوب مبيعات و٢٤ مدير مبيعات على مستوى الدولة خلال فترة ٦ أشهر. وقد أثبتت نتائج هذا البرنامج إيجابيتها على عدد من الأشخاص؛ فقد حقق هذا البرنامج عائدًا ماليًا مقداره ٢٣٥٢٣٠٠ دولار، وهو ما يمثل من ٨ إلى ١ (٨٠٠٪) من عائد الاستثمار في أقل من عام.

قامت هذه الشركة لسنوات بتطبيق عملية محددة الأهداف لتدريب مندوبي ومديري المبيعات على تنمية مهارات البيع ومهارات الاتصال العامة. ومع ذلك، فلم يكن هناك دليل فعلي على أن هذه العملية تحقق نتائج إيجابية على مستوى الشركة. وكان المنطق الغائب هنا أن مندوبي المبيعات في حاجة إلى معرفة بمهارات الاتصال العامة، كما أن مديري المبيعات في حاجة إلى وضع أهداف من أجل تحقيق نتائج أداء المبيعات المرجوة. وفي النهاية، ودون أن يتوفر أي دليل قاطع على أن نتائج الأداء الفعلية (أو حتى دليل موثق عن تحقيق نتائج فيما يتعلق بالمعرفة والخبرة بمهارات الاتصال)، واجه هذا الأسلوب القائم على برنامج التدريب وتحديد الأهداف مشاكل تتعلق بجدواه الحقيقية.

تجدر الإشارة هنا إلى أن النائب الجديد للقسم المعني ببرامج التدريب والاستشارات المرتبطة بتحسين الأداء قد انتقد القسم لأن الموظفين فيه كانوا قد

ألزموا أنفسهم بتقييم ردود أفعال المشاركين كأساس لمجهودات التقييم المبذولة من جانبهم. وللأسف، فقد كان هؤلاء الموظفون يتفقدون ردود الأفعال على أساس غير سليم، حيث يرون في ردود أفعال المشاركين بديلاً عن التطوير المعرفي والمهني (وهذا غير صحيح)، وأن التطوير المعرفي والمهني بديل عن السلوك (وهذا غير صحيح)، وأن السلوك بديل عن الأداء (وهذا غير صحيح). وبالتالي، فنظرًا لأن الموظفين أنفسهم لم يتمكنوا من تبني طريقة أكثر استقلالية في تقييم نتائجهم، فقد أعزوا الأمر برمته إلى ردود أفعال المشاركين، ظنًا منهم في وجود ارتباط وثيق بين ردود الأفعال والمستويات الأخرى. على الجانب الآخر، كان نائب الرئيس الجديد قد اطلع على بحث أثبت عدم وجود علاقة بين ردود أفعال المشاركين- ناهيك عن التعلم والسلوك ومستوى الأداء.

ونظرًا لأن نائب الرئيس الجديد كانت لديه معرفة بالقياس، فقد كان مدركًا لأهمية التحليل المبدئي للأداء. ولأنه كان غير مقتنع ببرنامج التطوير القديم، فقد بدأ عمله بإجراء تحليل لمستوى الأداء الخاص بإحدى عمليات المبيعات. وقد أكد التحليل مبدئيًا أن الشركة كانت تخسر صفقات تجارية نتيجة لافتقار مندوبي المبيعات والعملاء على حد سواء لمهارات التواصل الفعالة عند عقد الصفقات التجارية. وعلى هذا، فقد تضمن التحليل مراقبة صفقات البيع الفعلية ومتابعة اللقاءات التي يجريها مندوبو المبيعات مع العملاء، وقد كشف ذلك عن نقائص مهمة في مهارات الاتصال لديهم. وقد كشف التحليل أيضًا عن أن مديري المبيعات أنفسهم لم يوفروا الاهتمام أو الدعم الكافيين سواء لعمليات البيع أو مندوبي المبيعات. وبالتالي، فقد قام الفريق المسئول عن تقديم الاستشارات المرتبطة بتحسين الأداء بعدئذٍ بتحليل الأوضاع وإعداد دراسة مختصرة عن خبرات الاتصال المطلوبة للنجاح في تسوية صفقات البيع.

أصبحت هذه الدراسة التي تتناول خبرات الاتصال ودعم النظام أساس مشروع تنمية مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي ومديري المبيعات، وقد تضمنت هذه الدراسة (١) برنامجًا جديدًا للتدريب على تنمية مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات و(٢) نظامًا جديدًا لتقييم أداء مندوبي المبيعات في أثناء العمل. وبالفعل، تلقى كل من مديري المبيعات ومندوبي المبيعات البرنامج التدريبي. وبالنسبة لمديري المبيعات، فقد تدربوا على كيفية تدريب الموظفين على هذا البرنامج، وعلى كيفية تقييم مهارات الاتصال الجديدة لديهم. وقد تطوع مديرو المبيعات أيضًا للمساعدة في تقييم خبرة مندوبي المبيعات في أثناء التدريب، والمساعدة في متابعة التدريب وتقييم الأداء في أثناء العمل.

بذلك، أصبح لدى شركة التأمين بالفعل نظام لمتابعة المبيعات التي تتم من خلال مندوبي المبيعات ومنافذ التوزيع ومنطقة التوزيع وخطوط الإنتاج. وهكذا، فقد تم بالفعل متابعة النظام الأساسي لمحصلات المبيعات كجزء دائم من العمل التجاري. في أغلب المؤسسات، يتم تقييم النتائج التي تشكل قيمة للعميل، والتي يشار إليها أحيانًا بالنتائج المرتبطة بأهداف الشركة أو النتائج الخاصة بدورة نظام العمل داخل الشركة، بطريقة نظامية. ومن جانبنا، فإننا نطلق على هذا النوع من النتائج اسم نتائج النظام. وعلاوةً على ذلك، فقد قامت شركة التأمين موضع البحث بحساب متوسط القيمة المالية لعملية البيع الواحدة (من خلال حساب إجمالي وصافي الربح) وقد أتاح ذلك لنتائج النظام أن تتحول إلى نتائج مالية. (في الحقيقة، يمكن لأغلب المؤسسات تحويل نتائج النظام إلى نتائج مالية. فعادةً ما يكون لديها بيانات الربح الإجمالي وصافي

الدخل التي تمكنها من تحقيق ذلك). ومن الجدير بالذكر أن أصحاب المصلحة المباشرين لم يعرفوا في البداية بالتقييمات المالية للمبيعات. وقد علموا بها في أثناء تطبيق نظام تقييم النتائج.

وعمومًا، فسوف يتم الاستعانة بدراسة الحالة هذه المتعلقة بتطوير مهارات البيع والاتصال لدى مندوبي المبيعات لتوضيح نتائج نظام تقييم النتائج على مدار الكتاب. أما الآن، فننتقل إلى ثلاثة موضوعات أخرى مهمة مرتبطة بهذه الدراسة، وهي:

- **خطة تقييم النتائج**: ما الخطة المحددة لتطبيق نظام تقييم النتائج في مجال مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات؟
- **الأدوات المستخدمة لقياس النتائج**: ما أدوات القياس واعتبارات عملية القياس الخاصة بتقييم نتائج التعلم ونتائج الأداء ونتائج استطلاع الآراء؟
- **إعداد تقارير بالنتائج**: ما النتائج والاستنتاجات المترتبة على برنامج تحسين مهارات البيع والاتصال لدى مديري ومندوبي المبيعات؟

خطة تقييم النتائج

يتم عادةً تسجيل قرارات التخطيط المفصلة داخل خطة تقييم النتائج، وهي عبارة عن مستند تخطيط يتكون من صفحة واحدة، تتضمن أهم ما في عملية التقييم الكلية. وتعد هذه الخطة أساسًا لا غنى عنه في برنامج تقييم النتائج الإجمالية. وسيتم الحديث عن هذا الموضوع بالتفصيل في الفصل الرابع. في هذه الخطة، يتم تضمين جميع الأسئلة المتعلقة بموضوع القياس

والإستراتيجيات العامة للإجابة عن هذه الأسئلة. ذلك حيث تتألف خطة تقييم النتائج من خمسة أجزاء وتطرح خمسة أسئلة أساسية:

١ - **النتائج المتوقعة:** من بين الخيارات الستة المطروحة للنتائج النهائية، ما الخيارات التي سيتم متابعتها لإجراء هذا التقييم؟ (سيتم تركيز الحديث في الفصل الحالي حول هذا الموضوع.)

٢ - **الإطار الزمني لجمع البيانات:** ضمن كل خيار من خيارات النتائج المحددة، أين سيتم على وجه التحديد جمع البيانات على مدار الإطار الزمني للأحداث؟

٣ - **المقارنة بين البيانات:** هل ستتم مقارنة البيانات التي تم جمعها خلال فترة زمنية معينة بالبيانات التي تم جمعها خارج هذه الفترة؟

٤ - **خطة تحليل البيانات:** ما خطة تحليل البيانات الموضوعة لمقارنة كل حدث؟

٥ - **تفاصيل التنفيذ:** ما نقاط التنفيذ والتخطيط التي يجب التركيز عليها عند تنفيذ الخطة؟

بالنسبة للخطوة الأولى في عملية التخطيط، المتمثلة في تحديد النتائج المرجوة، فإنها تتطلب قرارًا قاطعًا بما إذا كان سيتم متابعة خيارات النتائج الستة في هذا التقييم أو سيكتفى بمتابعة بعضها فقط. في هذه الحالة مثلاً، سيكون السؤال كالتالي: "أي الخيارات الستة سيتم متابعته لتقييم نتائج برنامج تطوير مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات؟"

سيتركز حديثنا عن موضوع التخطيط في هذا الفصل على هذه الخطوة التخطيطية الأولى في التعامل مع مستويات قياس النتائج الثلاثة المتمثلة في

الأداء والتعلم واستطلاع الآراء. ولمزيد من التوضيح، سيتم عرض مستويات قياس النتائج الثلاثة بترتيب عكسي حسب أهميتها؛ أي من الأقل أهمية إلى الأكثر أهمية، على النحو التالي: الآراء ثم التعلم ثم الأداء.

النتائج المتوقعة لاستطلاع الآراء

تعد هذه الخطوة في تقييم النتائج في دراسة الحالة الحالية بسيطة نسبيًا. وتتمثل في الآتي:

- آراء **المشاركين**: هي آراء الأشخاص ذوي الخبرة المباشرة بالخدمات و/أو السلع المنتجة أو وسائل تقديم النتائج.
- آراء **أصحاب المصلحة**: هي آراء مديري المؤسسات و/أو الأشخاص ذوي الشغف الشديد بالنتائج المرجوة ووسائل تحقيق هذه النتائج.

في مثالنا الحالي حول تطوير مهارات الاتصال في مجال المبيعات، كان التركيز الأساسي لبرنامج التطوير ينصب على مندوبي المبيعات المسئولين عن بيع بوليصات التأمين كمشاركين، وكان أصحاب المصلحة الأساسيين هم مديرو المبيعات. وكانت الخطة هي تقييم آراء كل من المشاركين وأصحاب المصلحة على حد سواء.

نتائج التعلم المتوقعة

يتضمن التعلم في نظام تقييم النتائج فئتين أساسيتين للنتائج، وهما المعرفة والخبرة:

- **المعرفة**: هي إنجاز عقلي يتم إحرازه من خلال الدراسة والاطلاع.

- الخبرة: هي سلوكيات بشرية ذات نتائج فعالة وكفاءة مثالية، يتم اكتسابها من خلال الدراسة والاطلاع في مجال متخصص ما.

في دراسة الحالة الحالية، كانت المعرفة بمجال تنمية مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات خلال عملية البيع تتضمن عشر وحدات تضاهي المراحل المطلوبة للوصول إلى مستوى الاحترافية في العمل. وبالتالي، فقد استخدمت العناصر المرتبطة بالمعرفة والخبرة الهيكل نفسه ضمن المهام الأساسية لتنمية مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات. ولكن، في حالات أخرى، قد يسير هيكل المعرفة وفقًا لأحد النماذج النظرية، بينما قد يسير هيكل الخبرة وفقًا لأحد الهياكل التطبيقية. وعلى الرغم من أن فئتي التعلم في هذا المثال كانتا تتبعان الهيكل العام نفسه، فقد كانت الفئة الأولى تتبع هيكلاً حول المعرفة، بينما تتبع الفئة الثانية هيكلاً حول تطبيق هذه المعرفة. وكان الواضح أنه لا بد من تقييم الخبرة والمعرفة على حد سواء.

نتائج الأداء المتوقعة

يتضمن الأداء في نظام تقييم النتائج فئتين أساسيتين للنتائج، هما النتائج المالية ونتائج نظام العمل:

- **نتائج نظام العمل**: هي وحدات الإنتاج المرتبطة بالهدف سواء كانت في شكل سلع و/أو خدمات ذات قيمة بالنسبة للعميل، والمنتجات المرتبطة بالعمليات الخاصة بسير العمل والعمليات المؤسسية الأساسية والمجموعات والأفراد المساهمين في المؤسسة.

- **النتائج المالية**: هي تحويل قيمة وحدات الإنتاج من سلع و/أو خدمات إلى أموال.

في دراسة الحالة الحالية، ركزت العوامل المحفزة للأداء على تنمية مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي المبيعات، ودور المدير ونظام المكافآت وخبرة مندوبي المبيعات بالاتصالات المرتبطة بعمليات البيع. وكانت المحصلة النهائية المطلوبة من تطوير الأداء تحقيق مبيعات فعلية. تذكر أن نائب الرئيس المسئول عن تقديم الاستشارات المرتبطة بتحسين الأداء قد تخلف له (من نائب المدير السابق) عاملاً تحفيزيًا ضعيفًا لتطوير الأداء، يتمثل في برنامج تدريبي يتناول المهارات العامة للاتصال. ولم يكن هناك دليل فعلي على أن هذا البرنامج التدريبي قد ساهم في تحسين نتائج الأداء الخاصة بعمليات البيع. وخلال تحليل وضع المبيعات وتنفيذ خطة تحسين الأداء الشاملة (وليس التدريب فقط)، كان هناك ثقة في وجود صلة بين العوامل الجديدة المحفزة على تحسين الأداء - وهي البرامج المعنية بتنمية مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي المبيعات، وهدف الأداء الخاص بتحسين المبيعات. وهكذا، تم استخدام هدف الأداء الخاص بزيادة المبيعات كمقياس لنتائج النظام.

لم يكن لحجم المبيعات - الذي يمثل نتائج نظام العمل - أي مدلول مالي في حالة تطوير مهارات الاتصال المتعلقة بمجال المبيعات. ففي ضوء قياس النتائج المالية ذات الصلة، لم يكن ضرب عدد وحدات النظام الخاصة بتطوير الأداء - أي المبيعات - في القيمة المالية لكل منها حلاً لقياس حجم المبيعات بل أنه أصبح مشكلةً كبرى، حيث ينتج عادةً عن هذه العملية خطأً في قياس حجم المبيعات. وبالتالي، فهناك طريقة واحدة للتعبير عن هذه النتائج المالية، وهي حساب صافي الربح من فائض المبيعات ثم طرح تكلفة البرنامج التدريبي

لتطوير مهارات الاتصال. وعليه، فإن هذه التحليلات البسيطة التي على غرار التحليلات السابقة، من شأنها أن تحدد ما إذا كان العائد المالي قد تجاوز الربح المالي والعائد المالي للاستثمار أم لا.

وبالتالي، فعند وضع خطة لتقييم نتائج أداء مندوبي المبيعات المشاركين في برنامج تحسين اتصالات المبيعات، كان هناك التزام بقياس نتائج النظام (نتائج الأداء) والنتائج المالية. ولكن، في حالة أخرى، قد يتوجب تحويل نتائج الأداء الخاصة بالنظام إلى عوامل محفزة لتحسين أداء النظام - على سبيل المثال، الالتزام الدائم خلال إجراء عمليات البيع، بما في ذلك الإشراف الإداري عليها والتنفيذ الحازم لنظام المكافآت واحترام مبادئ الاتصال في موقع العمل الفعلي. تذكر أن الأساس هنا أن يتم التعامل مع هذه العناصر على أنها عناصر مهمة لعمليات البيع الفعالة. ومن الجدير بالذكر أنه من المستحيل تقريبًا تحويل بيانات النتائج المحفزة لأداء النظام مباشرةً إلى نتائج مالية. هذا، ويجب أن تظهر العوامل المحفزة لتحسين الأداء نفسها في ضوء نتائج الأداء بعد منحها ما يكفي من الوقت. وفي الفترة الزمنية الفاصلة بين هذين الحدثين، يجب أن يكون هناك تقييم مالي متوسط لنتائج التحفيز. والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي أن يكون هناك قادة مسئولون عن تقدير قيمة تحفيز الأداء. وعمومًا، فسوف يتم تناول هذه الفكرة الخاصة بالتقييم المالي للعوامل المحفزة للنظام في الفصل السابع.

نستخلص مما سبق أن النتائج المتوقعة في هذه الدراسة المتعلقة بتطوير مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، والتي تمثل الخطوة الأولى في خطة تقييم

النتائج، هي تقييم خيارات النتائج الستة جميعها: نتائج الأداء (نتائج النظام والنتائج المالية) ونتائج التعلم (المعرفة والخبرة) ونتائج استطلاع الآراء (المشاركين وأصحاب المصلحة).

أدوات قياس النتائج

من الجدير بالذكر أنه تم استخدام ست من أدوات القياس في دراسة الحالة هذه؛ وسنقدم فيما يلي عرضًا موجزًا لكل منها وفقًا لفئات النتائج ومجموعاتها.

نتائج الأداء

تم قياس كل من نتائج النظام والنتائج المالية في دراسة الحالة الحالية. فتم قياس نتائج النظام من حيث نتائج الأداء الخاص بالمبيعات الفعلية. وكان من المذهل اكتشاف حقيقة أن الشركة لديها بالفعل نظام لمتابعة المبيعات، وكان هذا النظام ذا كفاءة عالية في أداء هذه المهمة. فقد كان يسجل كل عملية بيع، مرفقةً مع اسم مندوبي المبيعات أو مكتب أو فرع معين. وكان يتم جمع هذه المعلومات ثم تسجيلها في تقارير يومية من خلال نظام المعلومات الإدارية.

قامت الشركة أيضًا بتتبع النتائج المالية وأعدت تقارير بشأنها. وكانت قيمة كل عملية بيع معروفة ومسجلة؛ حيث كانت المكافآت التي يحصل عليها مندوبو المبيعات مرتبطة بأداء المبيعات. وقد قامت الشركة بتسجيل كل عملية بيع ونسبتها إلى أحد مندوبي المبيعات أو مكتب أو فرع معين. وكان يتم جمع هذه المعلومات ثم تسجيلها في تقارير يومية بواسطة نظام المعلومات الإدارية.

نتائج التعلم

تم قياس كل من نتائج المعرفة ونتائج الخبرة في هذه الدراسة. أولاً بالنسبة للمعرفة، استخدم في قياسها اختبارًا تحريريًا مكونًا من ٤٠ سؤالاً من أسئلة

الاختيار من متعدد. وقد قام هذا الاختبار بقياس معرفة المشارك في المجالات العشرة المتضمنة في عمليات الاتصال الخاصة بالمبيعات، حيث كان كل أربعة من أسئلة الامتحان ترتبط بأحد هذه المجالات العشرة.

أما من حيث الخبرة، فقد تم وضع نموذج تقييم مكون من ١٠ أجزاء لتدريب مديري المبيعات ليكونوا مقيمين مختصين لمراقبة خبرة مندوبي المبيعات في مجال الاتصالات الخاصة بالمبيعات وتقييمها. وقد تم ذلك خلال تصميم محاكاة (نموذج مناظر للواقع الفعلي) في نهاية برنامج التدريب وخلال العمل.

نتائج استطلاع الآراء

تم قياس كل من نتائج استطلاع آراء المشاركين وأصحاب المصلحة في دراسة الحالة السابقة. وقد تم استخدام نماذج نمطية لاستطلاع الآراء مكونة من صفحة واحدة أو أقل من نماذج نظام تقييم النتائج لتقييم آراء كل من المشاركين وأصحاب المصلحة.

إعداد تقارير بالنتائج

تقرير النتائج هو ملخص تنفيذي لفاعلية البرنامج. والهدف منه أن يتم تقييم كل برنامج يجري تطبيقه داخل المؤسسة من حيث نتائجه، ثم إبلاغ هذه النتائج لأصحاب المصلحة المعنيين في المؤسسة. ويكون لتقارير النتائج تصميم نمطي وأجزاء نمطية وطريقة قياسية في تسجيل البيانات. فتتكون تقارير النتائج القصيرة - مثلاً - من حوالي صفحتين إلى خمس صفحات.

وفيما يلي عرض لهذه الأجزاء النمطية لتقرير النتائج:

استعراض لتقرير النتائج (محتويات الصفحة الأولى):

- التعريف باسم البرنامج واسم المؤسسة
- هدف البرنامج
- وصف البرنامج
- ملخص النتائج
- الموافقة والاعتماد
- قائمة التوزيع

نتائج التقييم (المحتويات من الصفحة الثانية وحتى الصفحة الأخيرة):

- نتائج الأداء
- نتائج التعلم
- نتائج استطلاع الآراء
- مقترحات التطوير

نظرًا لأن تقرير النتائج عبارة عن ملخص تنفيذي ليس إلا، تكون هناك دائمًا بيانات تقييم أكثر من تلك المتضمنة في تقرير النتائج. هذا، ويحتفظ قسم تنمية الموارد البشرية بهذه البيانات الإضافية ويستخدمها في تتبع عناصر معينة من البرنامج وتطويرها، وللإجابة عن أسئلة معينة بشأن التقييم. من الجدير بالذكر أننا سنعرض بالتفصيل تقرير النتائج الكاملة لدراسة الحالية في الفصل العاشر. أما هنا، فسنلقي الضوء على هذه النتائج.

نتائج الأداء

نتائج نظام العمل: تم إعداد تقارير عن ٢٤ عملية بيع نفذها ١٦٧ مندوب مبيعات، وتم التحقق من أن هذه العمليات نتيجة مباشرة لبرنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات خلال الأشهر الستة التي أعقبت البرنامج التدريبي. وقد كانت هذه النتائج تنسب بالكامل إلى البرنامج. هذا، ولم يتم استخدام فريق للمقارنة بين النتائج قبل تطبيق البرنامج وبعده، ولم يكن هناك حاجة لذلك؛ حيث إن النتائج كانت واضحة تمامًا.

النتائج المالية: بلغ صافي ربح عمليات البيع المسجلة المنتسبة إلى برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات لدى مندوبي المبيعات ومديريهم هو ٢٣٥٢٣٠٠ دولار. وكانت تكلفة البرنامج ٢٨٨٠٠٠ دولار. وقد تراوح التقدير المتحفظ (الأقل من القيمة الفعلية المحتملة) للعائد المالي للاستثمار في الستة أشهر من ٨ إلى ١. وكان الهدف المالي القياسي لنظام تقييم النتائج هو تحقيق نسبة عائد مالي للاستثمار تتراوح ما بين ١ إلى ٢. وبالتالي، فقد حقق البرنامج ٤٠٠٪ من الهدف الأصلي؛ أي أن النتائج التي حققها أربعة أضعاف هدفه الأصلي.

نتائج التعلم

المعرفة: وضع النظام إحراز ٣٠ نقطةً في امتحان المعرفة الذي يتكون من ٤٠ سؤالاً كحد أدني لمعيار معرفة مندوب المبيعات. وفي نهاية التدريب، كان متوسط نتيجة المعرفة ٣٤,٥ (أي ١١٥٪ من النتيجة المستهدفة).

الخبرة: باستخدام نموذج التقييم المكون من ١٠ أجزاء، قام المقيمون المختصون بقياس خبرة المشاركين في مجال مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات. وتم تحديد

قيمة ٢ على مقياس من ١ إلى ٣ كمعيار للوفاء بتوقعات العميل المرتبطة بالخبرة. وكان الناتج في نهاية التدريب ٢,١٢٩ (أي ١٠٦٪ من الهدف) ووصل في الستين يومًا التي أعقبت التدريب إلى ٢,٣٣ (أي ١١٧٪ من النتيجة المستهدفة).

نتائج استطلاع الآراء

المشاركون: كان متوسط نسبة رضا المشاركين، القائم على استطلاع آراء ١٦٧ مندوب مبيعات، هو ٣,٧٢ على مقياس من ١-٤. وكانت النتيجة المستهدفة هي تحقيق متوسط معدل يقدر بـ ٢,٥. ومن الجدير بالذكر أن عنصر برنامج التدريب على تنمية مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي المبيعات ومديريهم وحده قد حقق ١٤٩٪ من هدف الحصول على ٢,٥١ متوسط نسبة أو متوسط نسبة أعلى على مقياس الرضا (٤-١).

أصحاب المصلحة: كان متوسط نسبة رضا مديري المبيعات بعد ٦٠ يومًا من انتهاء التدريب على البرنامج هو ٣,٦٨ مقارنة بهدف تحقيق متوسط نسبة رضا يقدر بـ ٢,٥. وقد حققت نتائج رضا أصحاب المصلحة ١٤٧٪ من هدف تحقيق نسبة ٢,٥ أو أكثر على مقياس الرضا (٤-١).

ملخص

في دراسة الحالة المعروضة في هذا الفصل حول تطوير مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي المبيعات ومديريهم، تم تطبيق نظام تقييم النتائج بنجاح على البرنامج التدريبي المطبق في هذا الشأن، وقدمت البيانات دليلاً مقنعًا وقاطعًا على فاعلية مقترح التطوير المقدَّم.

على الرغم من أن دراسة الحالة تثبت قدرة نظام تقييم النتائج على العمل بكفاءة وفاعلية، فقد وقع العديد من الأحداث المرتبطة بتطبيق هذا النظام. ذلك حيث قرأ نائب رئيس الشركة الأول تقرير التقييم النهائي، وتحدث مرتين إلى نائب الرئيس المسئول عن تقديم استشارات تحسين الأداء عن النتائج ومنهجية العمل. وقد أدت هذه النتائج المؤثرة والتقارير الرسمية إلى أن يقوم نائب الرئيس بتحويل التقرير إلى مدير الشركة. وبناءً على ذلك، فقد تم اتخاذ بعض القرارات، التي كان من بينها: عقد ورشة عمل لتطبيق نظام تقييم النتائج على ٨٠ موظفًا آخر في الشركة. وفي الوقت نفسه، رفض فريقا تطوير آخران في الشركة تطبيق نظام تقييم النتائج، ظنًا منهما أن تطبيق البرنامج سيضعهما تحت وطأة ضغط شديد.

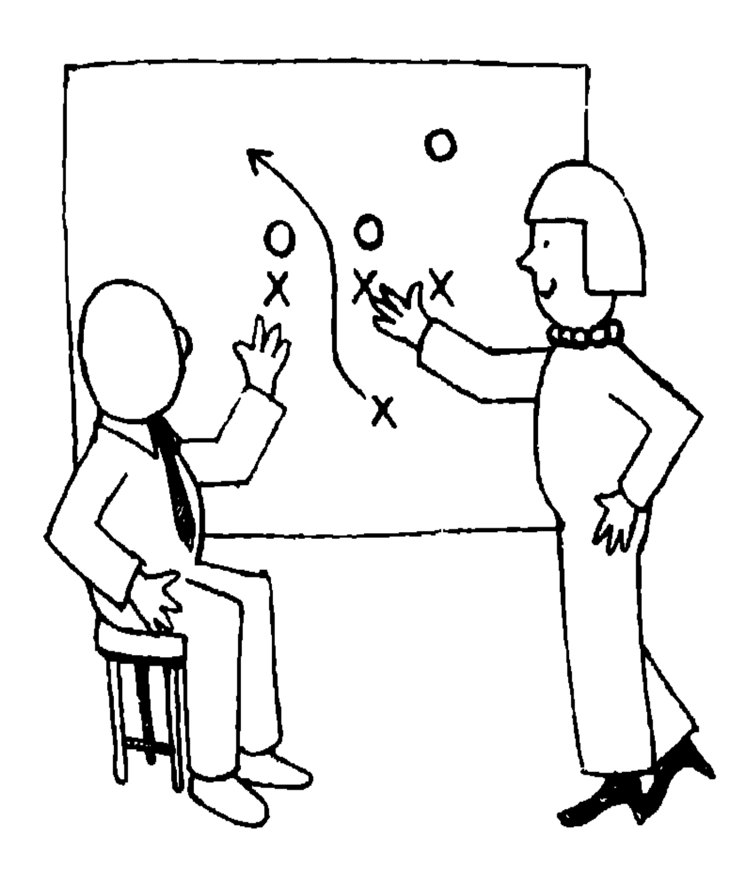
كان أهم عنصر في هذه الدراسة هو التحليل المبدئي للأداء والالتزام بتحسين نتائج الشركة خلال المرحلة النظامية والهادفة لاستمرار العمل وإتمامه. لم يقدم التدريب الفردي الاختياري الذي استخدم في الماضي سوى نتائج رضا المشاركين عن حدث التدريب نفسه. إن الانتقال من نقطة أفضلية الأداء إلى رضا المشارك أمر سهل نسبيًا، بينما الانتقال من نقطة أفضلية رضا المشارك إلى أفضلية أداء النظام أمر مستحيل تقريبًا. ولذلك، فقد بدأت الدراسة بتحليل الأداء، ثم انتقلت إلى التعلم، وقضايا تغير النظام، وانتهت بتحسين الأداء. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم بحث القضايا الثانوية المتعلقة بنتائج رضا الراعي الرسمي للمؤسسة والمشاركين، وقد كانت نتائج الخبرة والمعرفة مهمة في تحقيق نتائج الأداء المرغوبة.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- قبل تطبيق برنامج تقييم النتائج على دراسة الحالة القائمـة، كـان هنـاك اعتقاد غير سليم في أن مجال مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعـات محـير وغامض، حيث لم تكن كيفية تأثير خبرة الاتصال على النتائج واضـحة بطريقة مباشرة.
- قام البرنامج الجديد بتطوير مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، الذي تم تطبيقه خلال خطة تنمية الموارد البشرية، على التحليل المبدئي للأداء وعلى التنفيذ النظامي للبرنامج. وقد حولت هذه السمات البرنامج مـن شيء "غير ملموس" إلى شيء "ملموس" من حيث تحقيـق النتـائج في مستويات قياس النتائج الثلاثة.
- كان نظام تقييم النتائج قادرًا على تقييم نتائج تطبيـق برنـامج التطـوير، التي كانت إيجابية للغاية، علاوةً على إعداد تقارير بها. وقـد اسـتقبلت الإدارة العليا النتائج التي حققها البرنامج بحماس شديد.

الفصل الرابع

خطة تقييم النتائج



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أخطط لتقييم النتائج؟ بعبارة أخرى، مع تعقيد الموقف والنطاق الواسع للبدائل المتاحة، كيف أضع خطة سليمة وقابلة للتنفيذ توجه العملية الكلية لتقييم النتائج؟

يوفر نظام تقييم النتائج قالبًا شاملاً وسهل الاستخدام يوجه عملية التقييم بأكملها. بالإضافة إلى أن ورقة العمل المستخدمة في هذا النظام عبارة عن أداة بسيطة ومهمة لوضع الخطة وتنفيذها.

التخطيط لتقييم النتائج

يتم تسجيل كل قرار من القرارات التي تتخذ بشأن التخطيط لتقييم النتائج في ورقة عمل خاصة تعرف بخطة تقييم النتائج، كما هو موضح في الشكل (٤-١). ويتم بعد استكمال بيانات هذه الورقة، الوصول إلى خمسة قرارات أساسية عليك اتخاذها بشأن كل خيار من خيارات النتائج الستة في نظام تقييم النتائج. تناقش الفصول التالية كل قرار من هذه القرارات بالتفصيل، وتقدم لك معلومات كافية لاتخاذ قرارات سليمة بشأن كل الأسئلة. وهذه القرارات الخمسة الأساسية هي ببساطة إجابات الأسئلة التالية:

١- في ضوء النتائج، أي من مستويات التطبيق الثلاثة أو أي الخيارات الستة سيتم تقييمه؟

٢- متى سيتم جمع البيانات الخاصة بالنتائج (قبل مقترح التطوير و/أو في أثنائه و/أو بعده)؟

٣- كيف سيتم تحليل البيانات؟

٤- ما أدوات القياس والتفاصيل المطلوبة لتنفيذ خطة التقييم؟

٥- هل سيتم مقارنة النتائج بنتائج دورة تدريبية أخرى أو معيار أو مقياس آخر؟

تمثل صفوف ورقة العمل مـن (أ – و) المـستويات الثلاثـة لقيـاس النتـائج وخيارات النتائج الستة التي تم عرضـها في الفـصل الثـاني. هـذا، وقـد تمـت مراجعة الخيارات الستة للنتـائج وفحـصها في حالـة تطبيـق برنـامج مهـارات الاتصال الخاصة بالمبيعات. وتمثل أعمدة ورقة العمل التي تحمل أرقامًا مـن ١ إلى ٥ القرارات الخمسة الأساسية التي يتخذها واضع الخطة فيما يتعلق بكل من مستويات تطبيق النتائج وخياراتها.

القرار الأول: أي من مستويات تطبيق النتائج الثلاثـة أو الخيـارات الـستة سيتم قياسه؟

تناول الفصل الثاني عملية اتخاذ القرار بشأن أي من مستويات التطبيـق الثلاثـة (الأداء والتعلم والآراء) علاوةً على الخيارين المتضمنين في كل مـستوى سـتختاره كي يتم قياسه. وفي عمود النتائج المتوقعـة (العمـود ١) سـيتم مراجعـة الخيـارات المحددة.

اسم البرنامج: ____________

معد البرنامج: _____ التاريخ: _______

مقر البرنامج: ____________

١ التتائج المتوقعة اختر من بين ثلاث نتائج وخيارين لكل نتيجة منها.	٢ الإطار الزمني لجمع البيانات حدد توقيت جمع البيانات المتعلقة بالبرنامج أو مقترح التطوير. قبل تطبيق مقترح التطوير / أثناء تطبيق مقترح التطوير / بعد تطبيق مقترح التطبيق				٣ المقارنة استخدم الخيار ٧ (دورة) أو الخيار ٨ (معيار) أو الخيار ٩ (مقياس) إذا لم يتم استخدام التقييمات التي تتم قبل تطبيق مقترح التطوير وبعده.	٤ خطة تحليل البيانات حدد البيانات التي سيتم مقارنتها لاستكمال بيانات التقييم في كل صف لمستوى تطبيق معين. مثال: د٣ ⟷ د١١	٥ تفاصيل التنفيذ حدد مقاييس النتائج والتوقيت والتنفيذ وما شابه ذلك.
	فحص	قبل	أثناء	بعد			
نتائج الأداء		١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨ ٩		
أ- نتائج النظام							
ب- النتائج المالية							
نتائج التعلم		١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨ ٩		
ج- المعرفة							
د- الخبرة							
نتائج استطلاع الآراء		١ ٢	٣ ٤	٥ ٦	٧ ٨ ٩		
هـ- المشاركون							
و- أصحاب المصلحة							

الشكل (٤-١): نموذج لورقة العمل الخاصة بخطة تقييم النتائج

ليس من المناسب أو الضروري دائمًا الأخذ بخيار تقييم المستويات الثلاثة أو خياراتها جميعها. على سبيل المثال، عندما كنا نتشاور مع فرعين منفصلين لإحدى الشركات الكبرى يقعان في دولتين مختلفتين حول تطبيق نظام تقييم النتائج، كان الأمر وكأننا نعمل مع مؤسستين مختلفتين. ففي أحد الفرعين، جعل قسم تنمية المورد البشرية من نفسه مساهمًا أساسيًا في تحسين مستوى الشركة، وقد مكنا ذلك من التسليم بضرورة تقييم جميع خيارات النتائج الستة (المدرجة في صفوف ورقة العمل من أ إلى و): نتائج نظام العمل والنتائج المالية ونتائج المعرفة ونتائج الخبرة ونتائج استطلاع آراء المشاركين وآراء أصحاب المصلحة. وفي أية مرة كان يتم فيها تحديد عدد أقل من الاختيارات، كان الأمر برمته يعتمد على قيود عملية أخرى، مثل القيود الزمنية.

على العكس، لم يجعل قسم تنمية الموارد البشرية بفرع الشركة الآخر من نفسه عملية رئيسية داخل المؤسسة. على سبيل المثال، لم يشترك القسم في التحليل الأساسي للأداء (تحديد متطلبات الأداء والحلول الخاصة بكيفية توفير هذه المتطلبات). بالإضافة إلى ذلك، لم يكن القسم يجري تسجيلاً متواصلاً لتقييم نتائج التعلم الخاصة بأي من برامجه. ولذلك، كانت فكرة الوعد بتحسين نتائج الأداء بعيدة تمامًا من الناحية الإدارية عن منال فريق عمل قسم تنمية الموارد البشرية. وكان أول تحد يواجهه هذا الفريق هو أن يحقق المصداقية خلال تقييم نتائج الخبرة والمعرفة الناتجة عن تطبيق برامجه وتسجيلها (الخياران ج ود) وبعدها يقوم بتطبيق الأمر نفسه على الأداء.

القرار الثاني: متى سيتم جمع بيانات النتائج (قبل مقترح التطوير و/أو أثنائه و/أو بعده)؟

سيتم جمع البيانات المتعلقة بالبرنامج أو المقترح على أساس جدول زمني معين لجمع البيانات وسيتم تسجيلها في العمود رقم ٢ من ورقة العمل. يمكن تقييم كل خيار من الخيارات المنتقاة فعليًا، وليكن خيار تقييم نتائج النظام

مثلاً، قبل مقترح التطوير وفي أثنائه وبعده. علاوة على ذلك، قد يكون من الأفضل تقييم كل خيار من خيارات النتائج عدة مرات قبل المقترح وفي أثنائه وبعده للحصول على متوسط النتيجة أو لتحديد مسار العمل الخاص بالمقترح. ويتم تمثيل هذا الخيار في ورقة العمل بفترتين فاصلتين في مرحلة ما قبل المقترح (خانتي التسلسل الزمني رقمي ١ و٢) وفترتين فاصلتين في مرحلة أثناء تطبيق المقترح (خانتي التسلسل الزمني رقمي ٣ و٤) وفترتين فاصلتين أخريين في مرحلة ما بعد المقترح (خانتي التسلسل الزمني رقمي ٥ و٦).

المثال الشائع على ذلك هو إجراء اختبار للمعرفة قبل بدء برنامج التدريب لإدراك مدى معرفة المشاركين (خانة التسلسل الزمني للمعرفة رقم ٢) ثم القيام بذلك مرة أخرى في نهاية البرنامج (خانة التسلسل الزمني للمعرفة رقم ٤). ومثال آخر نجده في تقييم خبرة الموظفين بعد ٣٠ يومًا (خانة التسلسل الزمني للخبرة رقم ٥) وبعد ٩٠ يومًا (خانة التسلسل الزمني للخبرة رقم ٦) من انتهاء التدريب.

القرار الثالث: هل ستتم مقارنة النتائج بنتائج دورة تدريبية أخرى أو مقياس أو معيار آخر؟

لابد من مقارنة جميع مقاييس النتائج بشيء آخر للحكم على جودة النتائج التي تم تحقيقها. على الرغم من ذلك، فليس من المناسب أو المفضل دائمًا عقد مقارنة بين أعضاء الفريق (على سبيل المثال، تتم المقارنة بين خبرة شخص في فترة زمنية معينة وخبرة الشخص نفسه في فترة زمنية أخرى). وكثير من الأحيان، يفضل مقارنة النتائج بأحد المقاييس الأخرى. ومن الجدير بالذكر أن خيارات المقارنة الأخرى موضحة في الخانات ٧ و٨ و٩ بالعمود الثالث.

وتشير الخانة ٧ إلى نتائج دورة تدريبية أخرى من البرنامج نفسه (على سبيل المثال، مقارنة بين فريق "مايو" وفريق "أغسطس" في تنفيذ خطة التطوير). هذا، وقد يكون الفريقان السابقان فريقي مراقبة لم يشاركا في البرنامج.

تشير الخانة ٨ لأحد المعايير: مستوى إحراز محدد مسبقًا – على سبيل المثال، إن وصول ٩٠٪ من رحلات الطيران أو أكثر في الموعد المحدد لها حقق معيار مبيعات مقداره ٤ مليون دولار في الشهر لمبيعات أحد فروع الشركة بالأقاليم، أو حقق متوسط نسبة إيجابي لرضا المشاركين. وعلى الرغم من ضرورة مقارنة النتائج أحيانًا ببعض المعايير الأخرى للتحقق من جودتها، فيجب ألا تكون هذه المعايير تعسفية، علاوةً على أنها يجب أن تستند إلى معلومات وبيانات حالية. على سبيل المثال، تبين الأبحاث بوضوح أن اكتساب خبرة ومعرفة جديدتين يمكن أن يكون عملاً شاقًا، وقد لا يكون بالضرورة عملاً بسيطًا ومسليًا. وبالتالي، فالمعيار هو الحصول على متوسط نسبة مقبول ٢٫٥ أو أكثر (إيجابي) على مقياس من ٠ إلى ٤. في هذا المثال، هدف النتائج هو تحقيق نتائج تعلم عالية دون ترك أي مشاعر سلبية لدى المشاركين، وليس السعي للحصول على أفضل استجابة ممكنة من المشاركين.

أما الخانة ٩، فهي تشير إلى أحد المقاييس. ويستخلص المقياس من خلال قاعدة بيانات ضخمة توفر مؤشرات تستخدم كوجه للمقارنة بين النتائج – على سبيل المثال، مؤشرات الصناعة أو معاييرها. أحيانًا، يمكن للمقاييس - عندما تثبت صحتها - أن تحل محل المعايير.

القرار الرابع: كيف يتم تحليل البيانات؟ ما البيانات التي سيتم جمعها ومقارنتها ببيانات أخرى وتقديمها كجزء من تقرير التقييم النهائي لمقترح تطوير معين؟

تتيح خطة تحليل البيانات لواضعيها تعيين البيانات التي سيتم مقارنتها ببيانات أخرى لتقييم نتائج كل خيار من خيارات النتائج الستة المنتقاة.

سنعرض فيما يلي مثالاً على ذلك. هذا المثال هو رأي أحد المشاركين في نهاية تطبيق أحد البرامج حيث أشير إلى هذا الرأي في الخطة بالحرف "س" في صف المشارك بالعمود ٤ (مشارك - ٤) مقارنةً بمعيار ٥ , ٢ أو أكثر على مقياس من ١ إلى ٤ المشار إليه في الخطة في صف المشارك العمود ٨ (المشارك - ٨). وبالتالي، فإن خطة تحليل البيانات هنا هي مقارنة (آراء المشاركين - ٤) ↔ (آراء المشاركين - ٨). لمزيد من التوضيح، سنعرض فيما يلي مثالين على ذلك:

- **المثال الأول**: متوسط الخبرة قبل حضور البرنامج مقارنةً بالخبرة بعد المشاركة في البرنامج (الخبرة - ٢ ↔ الخبرة - ٤)
- **المثال الثاني**: العائد المالي للاستثمار الناتج عن برنامج تحسين الأداء الذي أداره موظفو الشركة مقارنةً بالعائد المالي للاستثمار الناتج عن برامج تحسين الأداء التي أدارها مستشارون خارجيون (الأداء المالي - ٦ ↔ الأداء المالي - ٧).

القرار الخامس: ما المعلومات الأخرى المطلوبة لتنفيذ خطة التقييم؟

يسجل العمود الخامس تفاصيل أمرين مهمين لتقييم النتائج، ألا وهما وسائل القياس المستخدمة وتفاصيل التنفيذ. هذا، وسيتم تناول وسائل القياس بالشرح والتفصيل في الجزء الثاني من الكتاب بما فيها النطاق الكامل لجميع وسائل القياس المحتملة، على سبيل المثال، بيانات الإنتاج وبيانات حصص السوق والامتحانات التحريرية وتقييمات أداء المشرفين واستقصاءات آراء العملاء وبيانات التكاليف. قد تتضمن تفاصيل التنفيذ أية تفاصيل بشأن خطوات القياس الفعلية وتوقيت كل منها، على سبيل المثال، كيفية جمع وسائل القياس وكيفية توزيع الوسائل وجمعها وتوقيت جمع

البيانات. يجب أن يكون التوقيت العام للجدول الزمني لجمع البيانات محددًا تمامًا، على سبيل المثال، اليوم السابق لتطبيق مقترح التطوير وآخر ساعة في تطبيق المقترح والستين يومًا التي تعقب تطبيق المقترح.

خطة تقييم النتائج في دراسة حالة تطوير أداء المبيعات

يعتبر الشكل (٤-٢) بمثابة نموذج لخطة تقييم النتائج الكاملة الخاصة بدراسة حالة تطوير أداء المبيعات ومهارات الاتصال بشكل عام.

نتائج النظام

كان القرار بالنسبة لنتائج النظام هو تقييم المبيعات الفعلية لمندوبي المبيعات على مدى الستين يومًا التي تعقب تطبيق برنامج تحسين مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات ومديريهم (نتائج النظام – ٦). وقد تمت المقارنة بين متوسط المبيعات الآن ومتوسط مبيعات الفريق نفسه خلال الستين يومًا التي سبقت مقترح التطوير (نتائج النظام – ١). وهكذا، فقد تم تسجيل أرباح المبيعات الكلية للأفراد و/أو فرق العمل وخسائرها قبل المقترح وبعده (نتائج النظام - ٦ ↔ نتائج النظام -١).

النتائج المالية

طالما كان هناك قرار بتقييم نتائج النظام (الصف أ) في شكل المبيعات الفعلية (نتائج الأداء وليس العوامل المحفزة للأداء)، ففي استطاعة القائمين على هذا الأمر تحويل هذه المبيعات بسهولة إلى أرقام مالية. ويتم ذلك من خلال ضرب العدد الإجمالي للتغيرات في المبيعات (النتائج المالية

- ٦ مطروحًا منه النتائج المالية - ١) × صافي قيمة عملية البيع المتوسطة (النتائج المالية - ٩). بالإضافة إلى ذلك، يمكن حساب التكلفة المباشرة للبرنامج، وهو موضوع سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل السابع. وقد تمت مقارنة الأرقام النهائية بمعيار ٢ إلى ١ شديد التحفظ متعلق بعائد الاستثمار الناتج عن تطبيق نظام تقييم النتائج (النتائج المالية - ٦ ↔ النتائج المالية - ٨).

المعرفة

تتطلب الخطة تقييم نتائج المعرفة لضمان توفر المستوى المطلوب من المعرفة الأساسية في عملية تحسين أداء المبيعات، والتطبيق المتوقع لهذه المعرفة من قبل مندوبي المبيعات. وللتأكد من ذلك، تم عقد امتحان يتضمن ٤٠ سؤالاً من فئة الاختيار من متعدد حول المجالات العشرة المتعلقة باتصالات المبيعات الفعالة (معرفة – ٤) وتمت مقارنتها بأقل معدلات الإجابة الصحيحة (معرفة – ٨) والذي تم وضعه خلال الامتحان التمهيدي لبرنامج التدريب (معرفة – ٤ ↔ معرفة – ٨).

اسم البرنامج: أداء المبيعات ومهارات الاتصال

معد البرنامج: ـــــ التاريخ: ـــــــ

مقر البرنامج: ـــــــــــــــ

١ التتائج المتوقعة (اختر من بين ثلاث نتائج وخيارين لكل نتيجة منها)	فحص	٢ وقت جمع البيانات (حدد توقيت جمع البيانات المتعلقة بالبرنامج أو مقترح التطوير) قبل تطبيق مقترح التطوير/ في أثناء تطبيق مقترح التطوير/ بعد تطبيق مقترح التطبيق — قبل ١	قبل ٢	في أثناء ٣	في أثناء ٤	بعد ٥	بعد ٦	٣ المقارنة استخدم الخيار ٧ (دورة) أو الخيار ٨ (معيار) أو الخيار ٩ (مقياس) إذا لم يتم استخدام التقييمات التي تتم قبل تطبيق مقترح التطوير وبعده — ٧	٨	٩	٤ خطة تحليل البيانات (حدد البيانات التي سيتم مقارنتها لاستكمال بيانات التقييم في كل صف لمستوى تطبيق معين مثال: د٣ ⟷ د١١)	٥ تفاصيل التنفيذ (حدد مقاييس النتائج والتوقيت والتنفيذ وما شابه ذلك)
نتائج الأداء												
أ- نتائج النظام	✓	✓					✓				أ٦ ↔ أ١	المبيعات المنسبة لمقترح التطوير
ب- النتائج المالية	✓						✓		✓		العائد المالي للاستثمار ب٦ ↔ العائد المالي للاستثمار ب٨	العدد الإجمالي لتغيرات المبيعات × صافي قيمة عملية البيع المتوسطة
نتائج التعلم												
ج- المعرفة	✓				✓				✓		ج٤ ↔ ج٨	اختبار تقييم معرفة يتكون من ٤٠ سؤال اختيار من متعدد
د- الخبرة	✓		✓		✓	✓					د٢ ↔ د٤ ود٥	١٠ أبعاد/ مقياس يتكون من ٣ نقاط
نتائج استطلاع الآراء												
هـ- المشاركون	✓				✓				✓		هـ٤ ↔ هـ٨	الأداة المعيارية/ الهدف = ٢,٥
و- أصحاب المصلحة	✓						✓		✓		هـ٦ ↔ هـ٨	الأداة المعيارية/ ٦٠ يومًا عقب انتهاء البرنامج/ النتيجة المستهدفة = ٢,٥

الشكل (٤-٢): نموذج لورقة العمل الخاصة بخطة تقييم كاملة للنتائج

الخبرة

في دراسة الحالة الحالية، تم استخدام أداة تقييم بسيطة لعوامل الاتصال العشرة قبل تطبيق مقترح تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات وفي أثنائه وبعده. وكان مديرو المبيعات يعملون كمشرفين مدربين لتقييم المشاركين في محاكاة لموقف واقعي باستخدام أداة ذات عشر فئات، حيث تقيم كل فئة منها بأنها تفوق المعايير (٣ نقاط) أو تفي بالمعايير (نقطتان) أو أدنى من المعايير (نقطة واحدة). وكان هدف جميع المشاركين بلوغ متوسط قياس الخبرة ٢ أو تجاوزه (خبرة – ٤ في الجدول الزمني للتقييم). وقد تم تسجيل نتائج الخبرة قبل تطبيق مقترح التطوير (خبرة – ٢) وبعده (خبرة – ٥). وتمت مقارنة متوسط نتائج الخبرة – ٢ والخبرة – ٤ والخبرة – ٥ بالمعيار ٢ (الخبرة – ٨).

آراء المشاركين

قام كل مشارك بملء نموذج تقييم آراء المشاركين القياسي الخاص بنظام تقييم النتائج عند إتمام عنصر التدريب على برنامج التطوير (آراء المشاركين – ٤). وقد تم حساب متوسط هذه التقييمات ومقارنتها بالمعيار المحدد ٥ , ٢ أو أكثر على مقياس من ١ إلى ٤ (آراء المشاركين – ٨). وهكذا، كانت المقارنة كالتالي:

آراء المشاركين – ٤ ↔ آراء المشاركين – ٨.

آراء أصحاب المصلحة

قام كل مشرف على كل مشارك في البرنامج بملء نموذج تقييم آراء أصحاب المصلحة القياسي الخاص بنظام تقييم النتائج عقب انتهاء تطبيق مقترح التطوير

بستين يومًا (آراء أصحاب المصلحة - ٦). وكانت الخطة هي جمع تقييمات آراء المشرفين وحساب القيمة المتوسطة لها ومقارنتها بالمعيار الإيجابي المحدد ٥ , ٢ أو أكثر على مقياس من ١ إلى ٤ (آراء أصحاب المصلحة - ٨). من الجدير بالذكر أنه من الهراء تقييم آراء المشرفين قبل هذه المرحلة حيث لن يكون لدى المشرفين فرصة لمراقبة أية نتائج لبرنامج التطوير. ولذلك، كانت المقارنة كالتالي:

آراء أصحاب المصلحة - ٦ ↔ آراء أصحاب المصلحة - ٨.

ملخص

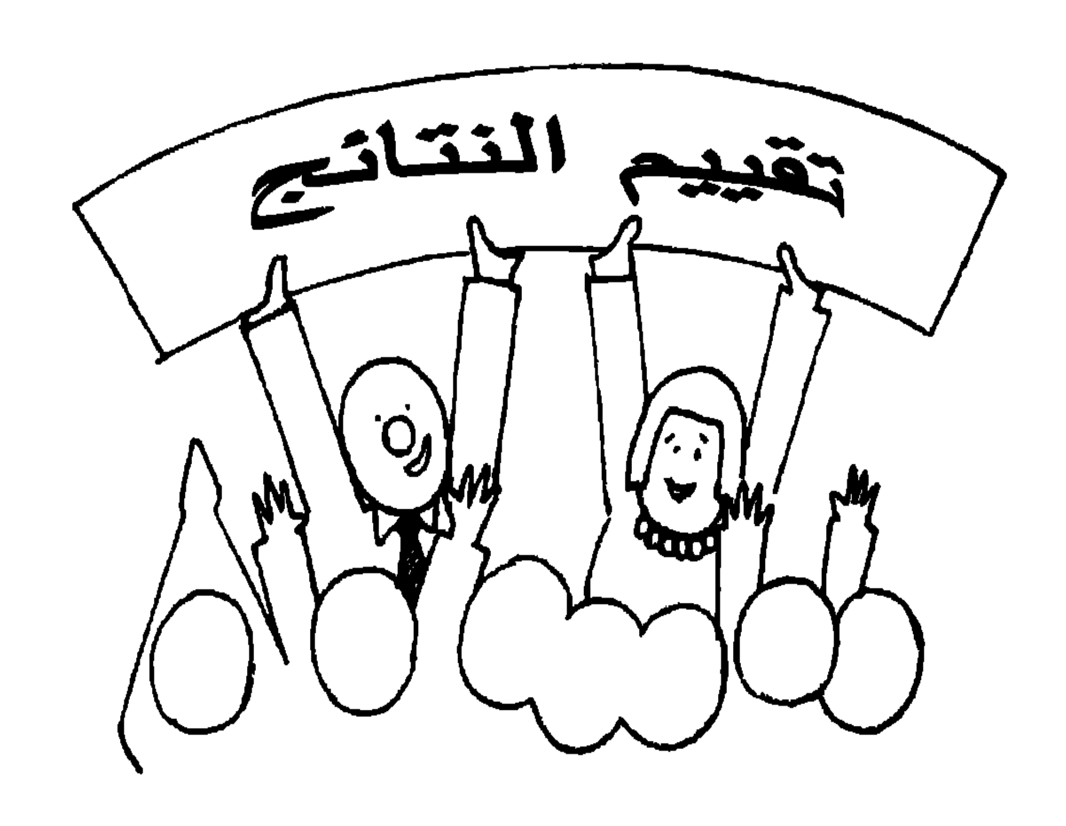
تضفي خطة تقييم النتائج، التي هي أحد العناصر الأربعة الأساسية لنظام تقييم النتائج، الوضوح على عملية التقييم، بالإضافة إلى أنها تبقي عملية التقييم تحت السيطرة، وتمنحها الاستمرار من مقترح إلى آخر من مقترحات تنمية الموارد البشرية.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- تقوم خطة تقييم النتائج بتحليل قرارات التخطيط إلى خمسة أسئلة أساسية.
- نتيجة عملية التخطيط هي ملخص مختصر لخطوات القياس، حيث يتم تسجيلها في مستندات وتقارير، ووضعها مع السجلات المحفوظة في الأرشيف للاستعانة بها في المستقبل.
- تساعد خطة التقييم في تيسير عملية تقييم النتائج.
- تعمل الخطة الكاملة لتقييم النتائج كأداة اتصال قيمة لإبقاء جميع الأطراف على علم بتفاصيل عملية تقييم النتائج جميعها.

الفصل الخامس

تقييم النتائج بطريقة عملية ومعقولة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أجعل تقييم النتـائج عمليًا بـما يكفـي لتنفيذه، علاوةً على معقوليته ووثوق مستخدميه فيه؟

عندما تصل إلى مسامعك كلمة "قياس"، فيمَ تفكر؟ هل تفكر في البحث؟ في الإحصاء؟ في العمل الذي يستنزف الوقت؟ في الاضطراب والارتباك؟ في الحقيقة، لا يقع تقييم النتائج ووسائل القياس الفعالة في نطاق أي من هذه الأمور. وفي هذا الفصل، سوف نلقي الضوء على بعض الأسس التي سوف تساعدك على وضع خطة مفيدة لتقييم نتائج مؤسستك، حيث إنها عملية قابلة للتطبيق وموثوق فيها بالنسبة للمستخدمين. إن النظم العملية اقتصادية بما يكفي ليتم تنفيذها، بالإضافة إلى أنها لا تفرض على مستخدميها أعباءً أكبر من الأعباء التي تبررها المنافع التي تمنحها هذه النظم. ويرى صانعو القرار النظم الموثوق فيها كجهة يمكن أن يستقوا منها معلومات يمكنهم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، بينما يراها المستخدمون كوسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات الصائبة.

تصميم نظم تقييم عملية

يمكن أن يكون تخطيط أحد التقييمات باهظ الثمن، ويتمخض عنه منتج صعب الاستخدام، ولا يستخدم في النهاية. وفي الواقع، فهناك الكثير من الأفكار التنافسية حول التقييم والقياس التي قد تصبح فجأة مثيرة للاضطراب والارتباك والتشويش. في الحقيقة، يكمن السبب الأساسي وراء قائمة نتائج الخيارات الستة لنظام تقييم النتائج في تقليص العدد الهائل للخيارات التي يمكن أن يضعها مختصو القياس والتقييم لنا. لذلك، فقد جعل تقليص عدد الخيارات إلى ستة خيارات فقط عملية التقييم فعالة وقابلة للإدارة من البداية.

ومما يغيب عن أذهان العديد من المقيمين المحترفين أن مهمة القياس والتقييم ليست التقدير، ولكن في الواقع أن مهمتها شيء أكبر ألا وهو تقديم النتائج وعرضها. إن وجود الكثير من خيارات النتائج المتاحة أمام الوافدين الجدد على مجال التقييم يفسر قولهم "إن التقييم مكلف للغاية" أو "يستغرق التقييم الكثير من الوقت"، وهو السبب أيضًا وراء قيامهم عادةً باختيار خطط قياس بسيطة وجذابة، لكنها غير ملائمة أو مناسبة على الإطلاق. وعليه، فسوف يكون التركيز في هذا الفصل على الأسس التي ستساعدك على وضع نظام قياس عملي بما يكفي ليدوم ويستمر.

تحديد مقترحات التطوير المقدمة

قد يدهشك أن تقييم نتائج مقترحات التطوير جميعها لا يستحق كل الجهد المبذول فيه. وعلى الرغم من ذلك، فستجعلك الكثير من الكتب والندوات تعتقد أنه عليك تقييم نتائج كل مقترح تقدمه داخل مؤسستك، وهذا المنظور يهول الأمور ويعقدها. فتقييم النتائج يحتاج إلى عدة موارد، وهي الوقت والطاقة والمال. وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يوضح لك كيفية إجراء التقييم بطريقة اقتصادية، فلا يزال من المعقول والمنطقي أن تكرس مواردك لتقييم النتائج المهمة التي تستحق التقييم فقط.

وبناءً على ذلك، يجب تكريس موارد التقييم لبرامج التقييم ذات القدرة العالية، وذلك حتى تتمكن من الاستفادة منها. إن أساس التقييم هو معرفة الكيفية التي يتم بها ترتيب المقترحات المقدمة وفقًا لأولويتها وأفضليتها مع أخذ المعايير الآتية بعين الاعتبار:

س: هل يتم تقديم المقترح بهدف تحسين الأداء؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد يعني ذلك أن الأشخاص الذين قاموا بتقديم هذا المقترح وتنفيذه لا يهتمون بشأن النتائج.

س: هل هناك تنبؤ بأن يكون للمقترح نتائج مهمة ذات معزى؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فلا تُضِع موارد القياس الخاصة بك أدراج الرياح.

س: هل تكاليف عدم الوصول إلى النتائج المرغوبة كبيرة بما يكفي لتبرير الجهد الذي سيبذل في تحسينها؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد لا يهتم أصحاب المؤسسة ببياناتك.

س: هل الأفراد المهتمون بالنتائج شركاء مهمون في المؤسسة؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فماذا سيعود عليك من تقييم المقترح المقدم إذًا؟!

س: إذا لم يظهر المقترح المطروح نتائجه المرجوة، فهل يمكن إقصاؤه أو تغييره؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن النتائج غير مهمة أو أن هناك سببًا آخر لإجراء التقييم.

س: هل النتائج غير مؤكدة؟

يمكنك تأجيل قياس النتائج حتى تقوم بفحص المزيد من البرامج المشكوك في فاعليتها، إذا كنت متأكدًا من أن ذلك سيؤتي ثماره.

إذا لم تكن إجاباتك عن جميع الأسئلة السابقة بالإيجاب، فعليك أن تدرس فكرة تخصيص موارد التقييم الخاصة بك لمقترحات تطوير أخرى.

قد يسأل أحد الأشخاص التقليديين عن سبب إجراء بعض المقترحات في المقام الأول. ويرجع ذلك - من منظور أكثر واقعية - إلى أنه من المحتمل أنك تقرأ هذا الكتاب وفي ذهنك مجموعة كاملة من برامج ذات أهمية وجودة متفاوتة. هذا، ويظل العمل بالبرامج ذات التأثير الطفيف باقيًا داخل المؤسسات لعدة

أسباب، نذكر منها: المتطلبات القانونية، أو لأن العرف جرى على استخدامها، أو لأن الإدارة تفضل العمل بها، أو ببساطة لأن العاملين يحبون هذه البرامج. لا تستخدم أيًا من هذه الأسباب كعذر لإهدار مواردك على مقترحات لا مغزى لها ولا فائدة منها. وإذا كانت موارد التقييم المتوفرة لديك محدودة، فعليك ترتيب المقترحات المطروحة حسب أولويتها وأفضليتها.

تحديد نقطة البداية في عملية تقييم النتائج

توضح دراسة عمليات تقييم النتائج أنه يجب تقييم نتائج المقترح المهمة جميعها باستخدام مستويات قياس النتائج الثلاثة. وعلى الرغم من ذلك، فالحقيقة القاسية هي عدم توفر الاستعداد لدى المؤسسات جميعها لإنجاز جميع المهام في الوقت نفسه. وقد تكون إحدى المؤسسات التي لم تقم بتقييم نتائج أي مقترح من قبل ذات حظ وافر في تنفيذ تقييم المعرفة لأحد المقترحات، بينما تكون مؤسسة أخرى تجري اختبارات بشكل منتظم مستعدة لإجراء تقييم الأداء مباشرةً دون إجراء تقييم لنتائج التعلم ونتائج استطلاع الآراء.

إن أهم شيء هو أن تبدأ بتقييم النتائج من أية نقطة تريدها. عندما يتم دراسة تقييم النتائج وفحصه من خلال التغيرات التي تطرأ على المؤسسة، قد لا يكون في مقدورك دفع الأفراد للتغيير بسرعة وبشكل هائل. لذلك، ابدأ بما تراه عمليًا وقابلاً للتنفيذ في سياق الموقف الحالي. وعندما يتم تقييم بعض النتائج، سيبدأ المستخدمون في طرح أسئلة بشأن تقييم بقية النتائج، وستشكل نتائج التقييم دافعًا لهم من أجل بذل المزيد من الجهود في تقييم النتائج طالما أن قيمة عملهم واضحة للعيان.

إن القبول بمستوى منخفض لتقييم النتائج ليس أمرًا جيدًا. وإذا كانت النتائج مهمة، يجب أن تستمر نظم القياس في التطور حتى تغطي أغلب مستويات القياس المذكورة في هذا الكتاب، وحتى توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات صائبة. إذًا، ابدأ عملية تقييم النتائج من حيث يحلو لك، ثم ابدأ في تطوير هذه العملية شيئًا فشيئًا.

استخدام نظم القياس المتاحة حاليًا

تبدو انطباعات الخيبة والذهول دائمًا على وجوه العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية عندما يدركون أن معلومات تقييم النتائج التي يحتاجونها متاحة بالفعل في نظم قياس مؤسسية أخرى. وقد يبدأ العاملون في هذا المجال في تنفيذ أحد المقترحات مفترضين أن عليهم بدء كل شيء من البداية دون اللجوء إلى نتائج مقترحات أخرى. غير أن الحقيقة غير ذلك تمامًا، وخاصةً في مجال تقييم نتائج الأداء.

إذا كان المقترح المقدم يهدف إلى تحقيق متطلبات مهمة متعلقة بالأداء الفعلي، فهناك احتمالات جيدة لأن يكون أحد العاملين بالمؤسسة قد قام بالفعل بقياس المعلومات المهمة المتعلقة بهذا الموضوع. وبناءً على ذلك، قم باستغلال جميع نظم القياس المتاحة، ولا تبدأ في وضع نظم قياس موجودة بالفعل. كلما كانت نظم التقييم أقرب لأن تكون نظم قياس مؤسسية، زادت احتمالية استمرار العمل بهذه النظم واستخدامها.

تحري الدقة

إن الهدف من تقييم النتائج هو تمكين المؤسسة من اتخاذ قرارات صائبة بشأن مقترحات التطوير. وفي الواقع، فإن مستوى الدقة المطلوب تحريه عند اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسات أقل من المستوى المطلوب للبحث.

لذلك، فمهمتك هي تحري الدقة الكافية بحيث تفوق النتائج الفعلية التي يحققها البرنامج توقعات الإدارة قليلاً، وبذلك يمكنك أن تحوز على الثقة الكاملة لدى الإدارة. وعلى الرغم من ذلك، فإذا تحريت المزيد من الدقة، فستهدر مواردك.

فكر في برنامج لتطوير إحدى المؤسسات يحتمل أن يعود عليها بعائد مالي مثالي يقدر بـ ٨٠٠ ٪ في فترة عام أو أقل. هل يهم الإدارة حقًا إذا أخطأ القياس الذي وضعته للعائد المالي للبرنامج بنسبة ٥٠ نقطة؛ أي هل يشكل فارقًا كبيرًا بالنسبة للإدارة إذا كان العائد المالي للبرنامج ٧٥٠٪ أو ٨٠٠٪؟ هل ثمة أي قرار أفضل كنت ستتخذه بشأن البرنامج إذا علمت بشكل مؤكد أن العائد المالي هو ٨٠٠٪؟ إذا كانت الإجابة نعم، ابذل كل ما في وسعك من أجل تحري أعلى درجة ممكنة من الدقة في نسبة العائد التي تحددها للبرنامج. أما إذا كانت الإجابة لا، فاقبل بمستوى أقل من الدقة. ومن الجدير بالذكر أن تحري قدرًا معتدلاً من الدقة غالبًا ما ينقذ موارد مهمة من الإهدار والضياع.

يسمي المختصون في علم الإحصاء ذلك بفترة الثقة. وهي تعني - من الناحية العملية - التفكير في مدى اتساع نطاق الدقة الذي تقبل به. وكلما كان هذا النطاق أكثر اتساعًا، كان القياس اقتصاديًا بشكل أكبر.

عمليات القياس ذات الدورة السريعة

القياس ذو الدورة السريعة هو عملية متكررة تعمل في المواقف التي تتكرر فيها المقترحات بتواتر معين. وعلى الرغم من أن فكرة القياس هنا بسيطة، فهي

جيدة وفعالة. ففي المرة الأولى التي تقوم فيها بتقييم النتائج، اجعل ذلك يتم خلال فترة زمنية طويلة للغاية - يطلق على هذه الفترة "فترة الثقة". ولا تتحرى الدقة بشكل مبالغ فيه. وإذا كانت النتائج جيدة بشكل مذهل، توقف عن تحري المزيد من الدقة.

إذا أظهر لك التقييم المبدئي عائدًا تتراوح نسبته بين ٥٠٠٪ إلى ١٠٠٠٪، فقد يكون مستوى الدقة الذي تتحراه في إجراء هذا التقييم كافيًا. إذا أبرزت الخطوة الأولى للقياس احتمال نشوب مشكلة أو كانت هذه الخطوة غير مقنعة، أنفق المزيد من المال لزيادة مستوى الدقة من أجل الحصول على تقييم أكثر دقة. على سبيل المثال، إذا أظهر التقييم المبدئي عائدًا للبرنامج تتراوح نسبته من ١٠٠٪ إلى ٥٠٠٪، فلا يجب أن نقتنع بهذه النتيجة: فنحن نحتاج أن نعلم المزيد عن نسبة العائد المتوقعة؛ لأننا قد نقبل بعائد ٥٠٠٪ لكننا لن نقبل بعائد ١٠٠٪.

لا تحتاج كثير من البرامج إلى أن يتم تقييمها بعد الخطوة الأولى. وبالتالي، يمكنك أن تكرس الموارد المدخرة لتقييم برامج أخرى بدقة أكثر. وفي الواقع، فهذه الطريقة جيدة بالنسبة للمؤسسات التي تتحرك بسرعة كبيرة من أجل إنجاز عملية تقييم كاملة.

عينة عملية

عادةً ما يكون هناك سبب بسيط وراء تقييم النتائج في كل مرة يتكرر فيها تنفيذ المقترح. ويعرف الباحثون تمامًا أن العينة هي طريقة فعالة لتقليص تكاليف التقييم، وفي الوقت نفسه تقليل نسبة عدم الدقة إلى الحد الأدنى (إذا تم ذلك بشكل صحيح). إن المبدأ الأساسي لأخذ عينة أنه ما لم تكن الظروف

مختلفة تمامًا، يكون التقييم الذي تم على أحد الفرق تقديرًا معقولاً لنتائج فريق آخر. على سبيل المثال، من المحتمل أن تكون فئة واحدة من المديرين في إحدى الشركات مشابهة لفئة أخرى إذا أمكن انضمام إحدى الفئتين إلى الأخرى. وفي هذه الحالة، قد يكفي تقييم نتائج إحدى الفئتين فقط.

هناك طرق عديدة لأخذ عينة؛ فهناك عينة تؤخذ بشكل دوري (كل شهر مثلاً)، أو مجموعة جزئية من الفئات (على سبيل المثال، أن تكون العينة هذا الشهر فئة من كل ثلاث فئات)، أو مجموعة جزئية من المشاركين (على سبيل المثال، مشارك واحد من كل أربعة مشاركين).

تكون أفضل العينات عشوائية عادةً؛ لأنها تقلل من احتمالية تحيز المقيمين لها. وتعني كلمة "عشوائية" ببساطة أنه مهما كانت الوحدة التي يتم أخذ العينة منها (عروض الدورة التدريبية أو أقسام الدورة التدريبية أو المشاركين)، فإنه يتم اختيارها بشكل عشوائي. وعلى الرغم من ذلك، فإنه من الصعب تحقيق ذلك. وبالتالي، فالعينات المقصودة التي يتم أخذها عن عمد شائعة في تقييم النتائج. وعلى هذا، يكون المقيمون مسئولون عن التأكد من أن أخذ العينة لا ينطوي على أي تحيز. تأكد من أن الأفراد الذين يتم تقييمهم يمثلون الفئة المطلوب تقييمها دون أي تحيز. وتذكر أنه عندما يتم تسجيل الإحصائيات النهائية، سيتم استخدامها في عمل كشوف عامة يتم العودة إليها عند الحاجة، لذلك تأكد من أن عينتك لن تثمر عن نتائج غير معتادة أو نتائج غير واقعية.

وضع نظم تقييم معقولة

في كثير من الأحيان، تصير تقييمات النتائج العملية غير معقولة (والعكس صحيح). ويكمن التحدي هنا في تخطيط تقييم يكون معقولاً وعمليًا. وعلى هذا، يتناول هذا الجزء بالشرح المبادئ الأساسية لبناء الثقة في نظم التقييم.

الوعد بما يمكن التوصل إليه من نتائج فقط

إن الأسوأ من عدم التوصل إلى نتائج هو الوعد بالتوصل إلى نتائج معينة ثم الفشل في الوصول إليها. كثيرًا ما يضع مصممو نظم التقييم توقعات وآمالاً لمستخدمي النظام لا يمكن تحقيقها. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- الوعد بالتحقق من النتائج في الوقت الذي لا يمكنك فيه سوى التوصل إلى تقييمات وقياسات لهذه النتائج، يقل معظمها عن مستوى الكمال.
- الوعد بإثبات أن البرنامج هو السبب وراء تحسن الأداء في الوقت الذي يكون هناك فيه احتمال في مساهمة أحداث أخرى في تحسن الأداء مع عدم إمكانية قياس هذه الأحداث كل على حدة.
- الوعد بالتوصل إلى النتائج بسرعة أكبر مما تستطيع.
- وعد الإدارة مستخدمي البرنامج باستخدام تقييم النتائج في إجراء بعض التغييرات والتحسينات، على الرغم من احتفاظ الإدارة بالحق في عدم استخدام النتائج.

عمليًا، لا يوجد تقييم مثالي للنتائج، لكن التحليلات المثالية نادرًا ما تكون متوقعة عند اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. هذا، ويتم بناء الثقة في برنامج التقييم عندما تكون حدود تقييم النتائج معروفة ومعترف بها، بالإضافة إلى نقاط قوتها. وفي النهاية، فلا بد أن يتم العمل وفقًا للحكمة القائلة بضرورة التقليل من الوعود والاهتمام بتحقيق النتائج؛ فهي نصيحة جيدة لتقييمات النتائج.

الموضوعية

قد يكون هناك شك في أن تقييمات النتائج متحيزة ولا تظهر الحقيقة. لذلك، يجب إيضاح أن تقييم النتائج لا يمكن أن يظهر كشيء معقول إذا لم يتم بموضوعية. وفي النهاية، فإن مصداقية برنامج التقييم تعتمد على الموضوعية وعلى أخلاقيات المقيم. لذا، لا ينصب اهتمامنا هنا على الأشخاص الذين يحاولون عن عمد التلاعب في تقييم النتائج، لكنه ينصب على رغبة أغلب العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية في بحث نتائج مقترحاتهم بصدق. من المحير دائمًا أن تسمع المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية يعبرون عن خوفهم من النتائج. ويثير ذلك تساؤلاً مهمًا، وهو: لماذا يخشى العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية تطبيق مبادئ التطوير المتواصل نفسها التي تعلموها على برامجهم؟

إن العاملين الأكثر نجاحًا في مجال تنمية الموارد البشرية هم الذين يرغبون بصدق في معرفة مدى جودة أو قصور مقترحاتهم. ويهدف هؤلاء المختصون باستمرار إلى إلقاء نظرة موضوعية ودقيقة على النتائج؛ لأنهم يهتمون بإسهاماتهم في المؤسسات التي يعملون بها. وأحيانًا، يكون إخفاق المقترحات في أداء المهمة التي تم الاستعانة بها في تحقيقها مؤلمًا، وأحيانًا نعجز عن فهم سبب إخفاقها في تحقيق مهمتها. ولكن، في أحيان أخرى، تثمر تقييمات النتائج عن احتفالات هائلة بتحقيق نجاحات غير مسبوقة. والأكثر أهمية من ذلك كله أن تقييمات النتائج قد تكون المصدر الأكثر أهمية لتدريب العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك، فلن يتحقق التعلم ذو الجودة العالية دون تقييمات موضوعية وصادقة للنتائج.

النتائج مقابل المقاييس التقويمية

قد يقوم مختصو القياس بتقييم مستلزمات الإنتاج (المدخلات) والعمليات والمنتجات (المخرجات). على سبيل المثال، يجري المقيمون تقييمات فعالة في أثناء الاختبارات التجريبية للبرنامج لتقييم فاعلية إحدى العمليات المنقحة. على الرغم من أهمية ذلك، فإن نماذج التقييم من هذا النوع تنطوي على ثغرات تتيح للمقيمين تخطي مرحلة تقييم النتائج. وفي الحقيقة، فإن أي نظام تقييم معروف يتيح الفرصة للمقيمين بثغراته ومشكلاته الواضحة عدم قياس النتائج.

وفي النهاية، فإن أكثر ما يهم المؤسسات التي تطبق فيها خطط للتطوير هو النتائج. فجميع عمليات التطوير المعرفي والمهني وكذلك تقييمات الآراء مهمة، لكنها لا تكون بهذه الأهمية بالنسبة للمؤسسات إلا إذا كانت تتوحد مع تقييمات النتائج. لا يجسد نظام تقييم النتائج مقاييس للتقييم؛ لأنه يتم التعامل مع هذه المقاييس في نظم أخرى، وليس لأن هذه المقاييس عديمة القيمة. والخلاصة هي أن عنصر النتائج هو العنصر المفقود أو المهمل في مجال تنمية الموارد البشرية.

تقييم النتائج المهمة، وليس النتائج المشوقة فقط

تأمل السيناريو التالي: تخيل أنك أقنعت زملاءك بإجراء تقييم للنتائج. وأنكم جالسون الآن - كفريق عمل - حول طاولة مؤتمرات تضعون خطة تقييم النتائج. وبدأ أفراد الفريق يدركون بحماس أن بإمكانهم حقًا تنفيذ برنامج التقييم، وبدءوا بقولهم: "من الشيق أن نعلم كذا". ستحقق هذه الكلمات مصداقية أكثر مما تتخيل.

تكمن المشكلة هنا في أن الكثير من الأشياء المشوقة التي يرغبون في معرفتها لن يتم التصرف بناءً عليها أو اتخاذ أي قرارات في ضوئها. هذا، وستتأثر مصداقيتك مع المديرين والعاملين دائمًا إذا قمت بجمع بيانات ولم يستخدموها. عندما يتم التقييم، يتوقع العاملون عامةً أن تعمل المؤسسة في ضوء القضايا التي تثيرها بيانات التقييم. وإذا لم يحدث ذلك، يفترضون أن المؤسسة لا تهتم بالأمر، أو يبدءون في التساؤل عن الأسباب الخفية لإجراء التقييم. وفي كلتا الحالتين، تتكبد المؤسسة الخسائر. وللتغلب على هذه المشكلة، استخدم قاعدة اتخاذ القرار هذه في اختيار ما يتم تقييمه من النتائج. وإذا كان من غير المحتمل أن يتم استخدام أحد المقاييس في تغيير مقترحات لاحقة، فتجاهل هذا المقياس. فقد تكون مثل هذه التقييمات مشوقة، لكنها لن تؤدي إلى اتخاذ قرارات سديدة.

الدقة والاتساق

يجب أن تتسم المقاييس بسمتين أساسيتين لتكون مفيدة ونافعة، فيجب أن تكون دقيقة ومتسقة. يطلق مختصو التقييم على هذين المفهومين الصلاحية والثقة. ذلك حيث يقال عن المقاييس إنها دقيقة إذا قامت بقياس ما يفترض أن تقوم بقياسه. على سبيل المثال، إن مقاييس الأداء التي تتم من خلال تقديم العاملين تقارير ذاتية بشأن أدائهم غير دقيقة للغاية، حيث إن العاملين يميلون إلى المبالغة في تقدير أنفسهم. أما المقياس المتسق، فهو المقياس الذي يمنح النتائج نفسها في كل مرة يتم استخدامه فيها. قد يكون أحد المقاييس متسقًا للغاية لكنه غير صالح للاستخدام (غير دقيق في قياس النتائج أو قد يقوم بقياس شيء آخر غير المطلوب قياسه). على سبيل المثال، قد يكون تقييم أحد الأشخاص للأداء متسقًا، لكنه لا يكون دقيقًا تمام الدقة.

يجب أن تكون المقاييس المستخدمة في تقييم النتائج دقيقة ومتسقة في آن واحد. تخيل أوجه الشبه بين هذه المقاييس وعدّاد الكهرباء الذي تستخدمه في المنزل، حيث يجب أن يتمتع عدّاد الكهرباء بالمواصفات نفسها. وربما يكون من المهم بالنسبة لك أن يكون العدّاد دقيقًا للغاية في قياس معدل استهلاكك من الكهرباء. ولا شك أنك ترغب في أن يكون دقيقًا دائمًا عند قراءته شهريًا، وليس في بعض المرات فقط. ونعتقد أيضًا أنك لن تكون سعيدًا للغاية إذا كان عدّاد الكهرباء غير متسق؛ لأن قياسه صحيح في بعض الشهور ومتجاوز لعدد الكيلووات الصحيحة في شهور أخرى. ينطبق الأمر بالمثل على مقاييس الأداء.

أوضح مختصو القياس أن هناك ثلاثة أنماط شائعة من الدقة (أو الصلاحية للاستخدام). وفيما يتعلق بالحد الأدنى المطلوب من الدقة، فهو أن يلاءم محتوى المقياس المستخدم محتوى ما تحاول قياسه؛ يعرف ذلك باسم "صلاحية المحتوى للاستخدام". على سبيل المثال، يجب أن تلاءم أجزاء أداة تقييم الأداء - بالحد الأدنى - متطلبات التقييم. هذا، ويحدد مختصو القياس الحد الأدنى المطلوب من الدقة للقيام بالعمل، وهو أمر يتم تحديده منطقيًا وليس حسابيًا.

يتم التأكد من تحقيق المقياس لمستوى عال من الدقة من خلال الحكم على قدرة المقياس على التنبؤ بالمتغيرات التابعة التي يفترض التنبؤ بها؛ وذلك هو معيار الصلاحية للاستخدام. وبالتالي، فنحن نتوقع أن تكون أداة تقييم الأداء خاصتنا قادرة على التمييز - أو التنبؤ - بين الأشخاص ذوي الأداء الجيد والأشخاص ذوي الأداء السيئ. إذا وجدنا أن أداة تقييم الأداء المستخدمة في

إحدى المؤسسات تسجل قياسات مختلفة للغاية للأشخاص ذوي الأداء الجيد، فهذه الأداة لا تتمتع بمعيار الصلاحية للاستخدام. قد يكون لأي أداة تقييم محتوى دقيق، لكنها لا تكون وسيلة جيدة للتنبؤ بالمتغيرات التابعة؛ ربما لأنها قد تغفل أشياءً مهمة.

يعرف النمط الثالث من الدقة باسم "صلاحية التكوين" وهو مهم بشكل خاص عند قياس سلوكيات العاملين، مثل الالتزام بالوظيفة أو الحافز على أداء الوظيفة. يجب أن نقيس السلوكيات التي يُعتقد أنها تمثل توجهات؛ لأنه لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو قياسها، مثل الخردة والمبيعات. ما يهم هنا هو التأكد من أن ما تقيمه المقاييس غير المباشرة هو ما تعتقد هذه المقاييس أنها تقوم بقياسه؛ لأنه يتعين استخدام المقاييس غير المباشرة في حالات قياس السلوك. إن مقارنة أحد المقاييس بمقاييس أخرى مشابهة أو مرتبطة بما يتم تقييمه يقوم بهذه المهمة عادةً. على سبيل المثال، قد تتضمن أداة تقييم الحافز على العمل قياس مدى الانضباط في الحضور إلى العمل بالنسبة لأحد الأشخاص. في الحقيقة، ليس بوسع هذا المقياس فعل الكثير بشأن قياس الحافز، ولكنه بالأحرى يعكس مصاعب رعاية الطفل أو مشكلات المرور. ومن الجدير بالذكر أنه يجب الانتباه عند قياس السلوكيات لتكون متأكدًا من أن المقاييس تقوم حقًا بقياس السلوك الذي ترغب في قياسه.

قائمة المراجعة الخاصة بتقييم النتائج

استخدم قائمة المراجعة الموضحة في الشكل (٥-١) لمراجعة خطة تقييم النتائج التي وضعتها، والتحقق من كونها عملية ومعقولة.

شرط العملية:

- ❑ وفاء مقترح التطوير المقدم بجميع معايير جودة النتائج المذكورة في بداية هذا الفصل
- ❑ تحديد المشكلات القائمة عن طريق إحاطة المؤسسة بتجربة التقييم السابقة
- ❑ عدم تكرار المقاييس الجديدة لنظم القياس الحالية مع الحرص على الاطلاع على جميع المقاييس الحالية
- ❑ عدم تجاوز مستوى الدقة لتوقعات الإدارة دون داع
- ❑ الصرامة في تحديد ماهية المشكلة
- ❑ تطبيق نظام أخذ العينات إن أمكن

شرط المصداقية:

- ❑ الوفاء بالعهود التي تقدمها خطة تقييم النتائج
- ❑ تقييم النتائج المهمة بدلاً من تقييم الرضا والقناعة
- ❑ دقة المقاييس المختارة
- ❑ اتساق نتائج المقاييس المستخدمة في كل مرة يتم استخدامها فيها

الشكل (٥-١): قائمة المراجعة الخاصة بتقييم النتائج

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يجب أن يكون تقييم النتائج عمليًا بما يكفي ليتم تنفيذه، وفي الوقت نفسه يجب أن يكون معقولاً بما يكفي ليتم استخدامه في اتخاذ القرارات.
- تركز مقاييس النتائج العملية الموارد على التقييمات التي يمكن أن تشكل فارقًا، والتي توفر معلومات كافية لاتخاذ القرارات الصائبة.
- تمنح المقاييس المتسقة معلومات دقيقة عن النتائج المهمة بالنسبة للمؤسسة.

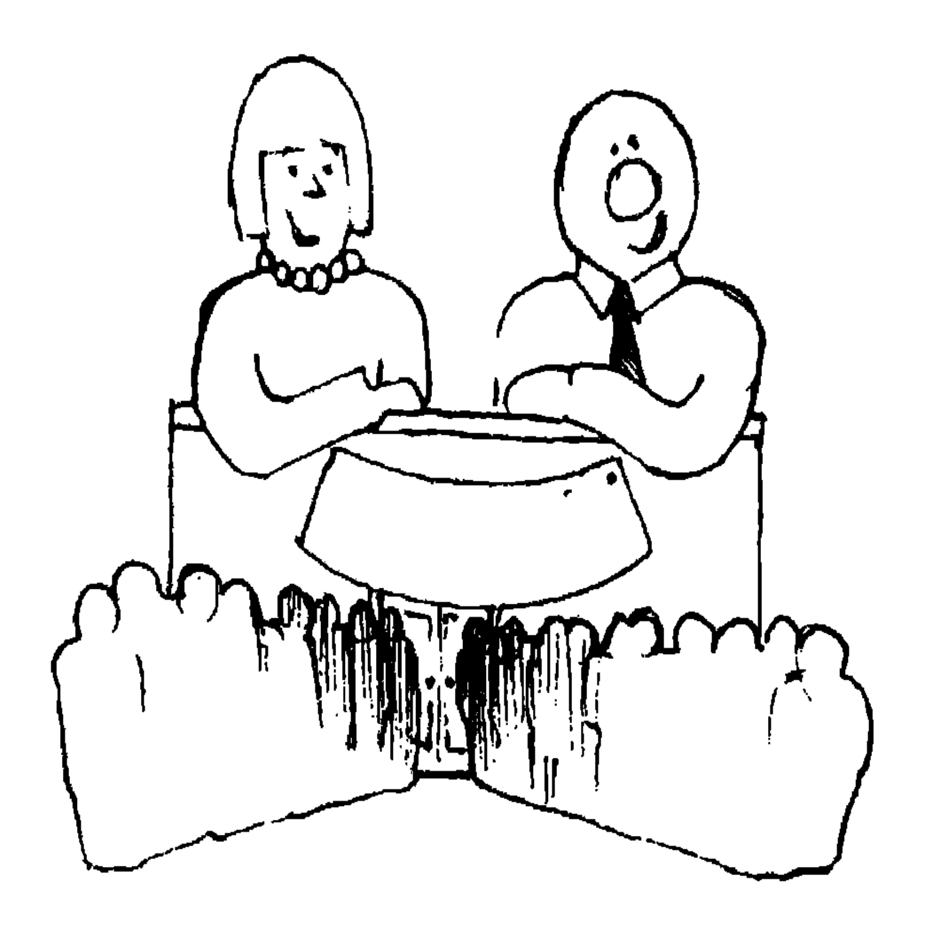
الجزء الثاني

وضع مقاييس النتائج

الفصل السادس

نتائج الأداء

قياس نتائج النظام



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أقوم بوضع أو اختيار مقاييس أداء جيدة لمقترح التطوير الذي أرغب في تقييمه؟ كيف أقوم باختيار أو وضع مقاييس نتائج النظام في ضوء نتائج الأداء والعوامل المحفزة له؟

إن الخيار الأول في مستوى الأداء الخاص بنظام تقييم النتائج هو نتائج النظام، ويقصد بها وحدات الإنتاج المرتبطة بالهدف سواء كانت في شكل سلع أو خدمات ذات قيمة لدى العميل. وترتبط هذه السلع أو الخدمات أيضًا بالعمليات الأساسية وبالفرق والأفراد المساهمين في المؤسسة.

إن الاعتقاد الأساسي لدى العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية المتعهدين بتطوير الأداء هو أن أغلب المؤسسات تمتلك بالفعل طرقًا جاهزة لقياس نتائج النظام المرتبطة بالهدف. وما يدعو للسخرية أن الشيء الذي كان يبدو أكثر مشكلات التقييم صعوبةً في البداية - تقييم نتائج النظام بأكملها - أصبح أكثرها سهولة، حيث أصبح من الممكن استخدام المقاييس الحالية دون اللجوء إلى وضع مقاييس جديدة. ومن ثم، فإن تجاهل نتائج الأداء درب من دروب الحمق والبلاهة.

هناك احتمال كبير أن يبدو المقترح المقدم مختلفًا عن النتائج النهائية أو غير مرتبط بها. على سبيل المثال، لا تقوم المؤسسات بتنمية روح العمل الجماعي لدى العاملين من أجل تكوين فريق عمل فحسب، وإنما تقوم بذلك من أجل تحسين نتائج الأداء. فعند قيام المؤسسات بذلك، يكون في إمكان الفريق تقديم إنتاج أكثر فاعلية أو كفاءة من إنتاج الأفراد الذين يعملون كل على حدة. وقد يظهر قياس سمات الفريق التي تمت تنميتها كقياس لأحد عوامل تحفيز الأداء، وليس قياس نتائج الأداء نفسها. ويعني ذلك بالنسبة للعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية وتحسين العمليات ضرورة العمل على ربط جهودهم بأهداف المؤسسة فيما يتعلق برسالتها ونتائج الأداء المتوقعة. وبالتالي، فإن المقترح هو وسيلة من أجل تحقيق غاية وليس غايةً في حد ذاته.

يحاول صانعو القرار - بطريقة منطقية وعقلانية - قياس "الأشـياء المهمـة"، وقد تفترض من جانبك أن نتائج النظام المرتبطة بالهدف من أولويات أي صـانع قرار. وبالتالي، تقرر أغلب المؤسسات الأمور المهمة التي ستقوم بقياسها (الأمور الصحيحة) ثم تقيسها بطريقة ذات مغزى (من خلال بيانات دقيقة) ثم تستخدم هذه البيانات في العمل.

في هذا الصدد، تعد دراسة الحالة التي ذكرناها في الفـصل الثالـث خـير مثال على ذلك. وهي حالة بسيطة نسبيًا حيث إن البيع هو البيع في كل زمان ومكان. وفي الواقع، فإن المبيعات مهمة بالنـسبة لأفـراد منـدوبي المبيعـات وقسم المبيعات والمؤسسة بأكملها. فكل عملية بيع ترتبط بهـدف المؤسـسة وبالعميل، ودائمًا ما يكون لهـا قيمـة ماليـة مرتبطـة بهـا. في دراسـة الحالـة المذكورة سابقًا، تمتلك الشركة بالفعل نظـام تقيـيم مبيعـات فعـال. وكـان التحدي الذي واجه الشركة هو فهم هذا النظام واستخدامه لصالح تنميـة الموارد البشرية. وكان القرار الذي تم التوصل إليه عند تقييم نتائج النظـام في هذه الدراسة هو قياس أداء المبيعـات الفعليـة لكـل منـدوب مبيعـات، والقيام بذلك عقب انتهاء التدريب على برنامج التطوير بـ ٦٠ يومًـا. وقـد كان مندوبو المبيعات يقومون بعدد صغير نسبيًا من عمليات البيع في السنة، وكان يجب أن يكون هذا العدد أكبر بكثير. وقد أكد ذلك الحاجة إلى بعض الوقت لتحديد تأثير برنامج تحسين مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات ومديريهم على نتيجة نظام المبيعات. وبالفعل تم تحديد فترة ٦٠ يومًا كفترة مناسبة لذلك.

أسلوب التفكير في النتائج المرتبطة بهدف المؤسسة

المثال التالي هو مثال على أسلوب التفكير الضروري لتحديد نتائج النظام أو توضيحها من خلال النتائج المرتبطة بهدف المؤسسة. وهذا المثال عن دار نشر تبيع الكتب للعملاء. تمتلك هذه الدار مطبعة تقوم بطبع الكتب الخاصة بها. ويقوم المؤلفون بكتابة الكتب التي تنشرها دار النشر وتطبع في مطابعها. يشكل كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة – التأليف والطبع والنشر – نظامًا احترافيًا كبيرًا في عالم الكتب، على الرغم من أن كل عنصر له نظامه الخاص ونظمه الفرعية الخاصة. (ليكون المثال واضحًا لن نقوم بتضمين أي نظم أخرى). ويتم الحكم على هذه العناصر الثلاثة كنظم أساسية أو فرعية وفقًا لمستوى التحليل. وأحيانًا، تحتك النظم الثلاثة وتتداخل مع بعضها. وهنا، يكمن الدرس المهم بالنسبة للعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية الذين يرغبون في تطوير مقاييس الأداء في فصل النظام وتقييمه على حدة، ثم تحديد وحدات الإنتاج الخاصة به، وهو ما نطلق عليه اسم "تحديد هيكل النظام".

إن أساس هذا المثال هو دار النشر، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا :"ما نتائج النظام المرتبطة بأهداف دار النشر؟" إن الصفقة الكاملة - بيع كتاب - هي وحدة نتائج الأداء. ففي الوقت الذي يهتم فيه المؤلفون وعمال الطباعة بالكتب المباعة، يظل الاحتمال الأكبر أن المطبعة ترى الكتب المطبوعة (التي يتم طبعها ثم جمعها ثم تعبئتها ثم شحنها) على أنها النتائج المرتبطة بهدف عملها. وإذا قام أحد المؤلفين بتأليف كتاب مقابل أجر ثابت، سترى أن النسخة النهائية المعتمدة هي نتاج الأداء بالنسبة لهذا المؤلف.

أما بالنسبة لدار النشر، فالكتب التي يشتريها العملاء هي الناتج الأساسي المهم بالنسبة للعميل وبالنسبة لدار النشر. ولذلك، تتعقب دار النشر نتائج الأداء المرتبطة بأهدافها - إحصائيات المبيعات - على أساس متطور، كما تعد تقارير رسميةً شهريًا عن الكتب المباعة.

تخيل أن دار النشر هذه ترغب في تحسين مبيعاتها. فسيكون أمامها العديد من الخيارات، التي نذكر من بينها تحسين نظامها الحالي أو تحسين عملياته (ونظمه الفرعية). أما الخيار الآخر، فيتمثل في توسيع النظام أو إعادة هيكلته وتنظيمه. ومن هذا المنطلق، فقد كان هناك اقتراح بتحسين المبيعات في كندا بتوقيع اتفاقية حصرية مع إحدى المكتبات الكندية التي ستتولى بيع الكتب الصادرة عن دار النشر هذه في كندا. وعلى الرغم من أن التكلفة المباشرة لذلك بالإضافة إلى تكلفة نظام دار النشر الحالي لا تُذكر، فإنها تعوق دار النشر من بيع كتبها في كندا. وإذا وافقت دار النشر على أن تبيع لها المكتبة الكندية كتبها في كندا، فإنها تقلل من الربح الذي تحصل عليه من بيع كل كتاب في كندا؛ لأن المكتبة الكندية وافقت على توقيع الاتفاقية مقابل نسبة من ثمن كل كتاب تقوم ببيعه.

تتوقع المكتبة الكندية بيع ١٥٠٠٠ نسخة في كندا من كتب دار النشر في السنة الأولى. وإذا افترضنا أن دار النشر تحقق ربحًا يقدر بـ ٥ دولار من بيع الكتاب الواحد، ووافقت أن تمنح المكتبة الكندية ٢ دولار مقابل كل كتاب تبيعه في كندا. فيما يلي مجموعة من الأرقام الافتراضية التي توضح زيادة في الأرباح تقدر بـ ٢٠٠٠٠ دولار (فقد زادت الأرباح من ٢٥٠٠٠ دولار إلى ٤٥٠٠٠ دولار) لصالح دار النشر، وقد تحققت هذه الأرباح من خلال مقترح تحسين المبيعات دون تكلفة. وقد حقق الشريك الكندي الجديد (المكتبة الكندية) أرباحًا تقدر بـ ٣٠٠٠٠ دولار، ستقوم بتغطية تكاليف العملية الخاص بها:

	مبيعات عام ٢٠٠٠ في كندا (قبل عقد الاتفاقية مع المكتبة الكندية)	مبيعات عام ٢٠٠١ في كندا (بعد عقد الاتفاقية مع المكتبة الكندية)
١- إجمالي الكتب المباعة	٥٠٠٠	١٥٠٠٠
٢- أرباح دار النشر	٢٥٠٠٠ دولار	٤٥٠٠٠ دولار
٣- أرباح المكتبة الكندية	-	٣٠٠٠٠ دولار

إن أهم فكرة في هذا المثال هي أن تقييم نتائج الأداء يتطلب تحديد نتائج الأداء المرتبطة بهدف دار النشر بحرص ودقة. في هذا المثال، كانت نتائج الأداء المرتبطة بهدف دار النشر هي مبيعات الكتب. وبينما نقدم هنا نبذة عن النتائج المالية، فستتعلم المزيد عن تحويل نتائج النظام (مثل مبيعات الكتب) إلى نتائج مالية في الفصل السابع. يجب معرفة المعلومات الخاصة بهدف النظام للبدء في التركيز على قياس نتائج النظام. والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هي تحديد النظام وصياغته. في المثال السابق، هل هذا النظام هو نظام النشر أو نظام الطبع أو نظام التأليف أو نظام التوزيع العالمي؟ الإجابة هي أن هذا النظام هو نظام النشر الخاص بدار النشر.

أحيانًا، يسجل مديرو النظام رسميًا نتائج النظام المرتبطة بهدف المؤسسة. وستحتاج أنت إلى القيام بالشيء نفسه. أحيانًا، تكون صياغة النظام ونتائجه أفكارًا حبيسةً داخل أذهان مديري النظم، ومهمتك هي أن تعين هؤلاء الأشخاص على إحالة أفكارهم هذه إلى واقع ملموس. في بعض الحالات، لا يمتلك مديرو النظام تعريفًا واضحًا للوحدات المتفق عليها للنتائج المرتبطة بهدف المؤسسة. وإذا كان الأمر كذلك، فأنت تحتاج لمساعدة هؤلاء المديرين في تحديد خدمتهم أو منتجهم الأساسي.

نتائج الأداء في مجالي إنتاج السلع وتقديم الخدمات

فيما يلي بعض الأمثلة والتصنيفات الشائعة لمساعدتك في التفكير في نتائج الأداء ووحدات النتائج:

السلع:

- سلع معمرة، مثل السيارات وأجهزة الكمبيوتر وزلاجات التزحلق على الجليد واللافتات الموجودة على الطريق السريع.
- سلع غير معمرة، مثل حبوب الإفطار والصحف والقمصان ونماذج الإقرار الضريبي المطبوعة.

الخدمات:

- خدمات تقدمها مؤسسات، مثل مراجعة الحسابات وتطوير المؤسسة والإدارة المشتركة وأعمال الصيانة بالطرق السريعة.
- خدمات يقدمها أفراد، مثل قص الشعر وإصلاح أجهزة التكييف والخدمات المصرفية التي يقدمها أفراد وخدمات حماية الأطفال.

كما تعرف، يشمل نظام تقييم النتائج تقييم النتائج على مستويات ثلاثة هي: الأداء والتعلم والآراء. على مستوى الأداء، من المهم أن تكون متفهمًا لفكرة أن المؤسسات الكبرى قد تكون لها تشكيلة متنوعة من نتائج الأداء؛ حيث تدير بعض المؤسسات الكبرى عادةً نظمًا فرعية كمؤسسات قائمة بذاتها. على سبيل المثال، تمتلك مؤسسة Harley-Davidson خطي إنتاج، أحدهما يتعلق بإنتاج الدراجات البخارية والآخر ينتج الملابس، وهما خطان مختلفان تمامًا في إجمالي عملهما، ويبدو كل منهما كأنه مؤسسة قائمة بذاتها. علاوةً على ذلك، أحيانًا يكون لدى المؤسسات التي تنتج السلع فرق عمل داخلية تعمل كمقدمي خدمات داخلية، والعكس صحيح.

مقاييس الأداء الخاصة بمستويات نتائج النظام

ترتبط نتائج الأداء بهدف النظام. ونظرًا لوجود العديد من النظم المتنوعة في العالم، فإن وحدات نتائج النظام تختلف تمامًا عن بعضها البعض (على سبيل المثال، تعمل شركة Ford Motor Company في مجال صناعة السيارات، في حين تعمل شركة Union Gospel Mission في مجال الإنقاذ). أحيانًا يتم تصنيف أوساط نتائج الأداء المتوقعة للأنظمة المختلفة من حيث مستويات الأداء إلى مستوى النظام بأكمله (المؤسسة) أو العمليات المتضمنة داخل النظام (الأنظمة الفرعية) أو المستوى المساهم (الأفراد أو فرق العمل الكاملة).

فيما يلي مثال بسيط على هذا الموضوع عن صيد الأسماك. يمكن لأفراد الصيادين حساب عدد الأسماك التي يقومون بصيدها خلال فترة زمنية محددة أو عدد الأسماك التي يقوم بصيدها عدد من الأفراد في قارب واحد. وعلى مستوى العملية، يمكن أن يقوم الصيادون بتقييم إحدى الطرق الجديدة التي تستخدم لزيادة عدد الأسماك التي يتم صيدها في المرة الواحدة ثم إعادة ضبط السنارة من جديد. ويتم تقييم هذه الطريقة من حيث الوقت الذي تستغرقه السنارة في الماء والعدد الكلي للأسماك التي تم صيدها في أثناء فترة زمنية معينة مقارنةً بعملية الصيد القديمة. فالفكرة في سوق السمك أنه نظام يشتري السمك من الصيادين ويعالج الأنواع المختلفة من الأسماك بطرق مختلفة ويبيع الأسماك. يمكن للسوق أن يقيم نتائج أداء اليوم الواحد من حيث العدد الكلي للأرطال التي يتم بيعها في اليوم والإيرادات الكلية لهذا اليوم بالدولار أو نسبة هامش الربح لهذا اليوم (مع مراعاة طرح التكاليف اليومية من الدخل اليومي للحصول على نتائج سليمة).

ابتسامة بمليون دولار

لقد أدخلنا بعض التحسينات على الأداء بالتشاور مع إحدى المستشفيات الكبرى. فقد طلب منا المساعدة في تقييم النتائج منذ بداية تنفيذ أحد مقترحات التطوير بهذه المستشفى بهدف الإبقاء على العملاء الحاليين وكسب عملاء المستشفيات الأخرى الذين كانوا لا يتعاملون مع هذه المستشفى؛ حيث إنها لا تولي العملاء الاهتمام الكافي عند التعامل معهم.

لقد وجدنا أن هذه المستشفى قررت أن تحسن طريقة تعاملها مع العملاء. وقد خضع جميع العاملين - بما فيهم الأطباء - لبرنامج تدريبي عن التعامل مع العملاء بلطف وود وبذل أقصى الجهود الممكنة لإرضائهم، وقد عين كل قسم من أقسام المستشفى شخصًا يتمتع بصفات الود واللطف والتهذيب والرقة والتأنق في مدخله لتحية وإرشاد عملاء الرعاية الصحية.

لقد فتن بعض صانعي القرار بالمستشفى عند استكشاف نتائج وأبعاد اللطف والتهذيب والود عند التعامل مع العملاء مع بذل أقصى الجهود لإرضائهم. وعند تحديد نتائج الأداء من حيث التعامل بالطريقة السابقة مع العملاء، أصابتنا الحيرة وفكرنا في سبب التغيير الهائل الذي طرأ على النتائج. أكان السبب في هذه النتائج المذهلة الابتسامة؟ أم ردود الأفعال العاطفية؟ أم الوقت الذي تم قضاؤه مع المرضى؟ ثم اكتشفنا أن السبب فيما حدث هو الرغبة في المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد. كان النظام أو النتائج المرتبطة بالهدف التي نتطلع إليها هي زيادة أعداد العملاء. وقد تحولت ابتسامات العاملين والأطباء إلى عملاء.

وبالتالي، فقد كانت الابتسامات هي العوامل المحفزة للأداء في هذا النظام، وليست نتائج النظام. قدم كل عميل للمستشفى ربحًا سنويًا معقولاً - عندما يضرب في العدد الكبير للعملاء الجدد خلال الستة عشر شهرًا التي تلت هذا البرنامج التدريبي - يمكن أن يتحول إلى ملايين الدولارات. من خلال خبرتنا بمتغير "الابتسامة"، فالابتسامة لها تأثير مباشر وواضح على ناتج أداء النظام الأساسي (إجمالي عدد الأفراد الذين اختاروا هذه المستشفى بالذات لتقدم لهم الخدمات الصحية التي يحتاجونها).

نحن نتذكر تمامًا البيان الصريح لرئيس شركة Chrysler: "هل تصدق أننا ننفق ٦٠ مليون دولارًا لنعلم بائعينا التعامل بلطف وتهذيب مع العملاء ومحاولة إرضائهم بشتى الطرق الممكنة؟" إذا كانت خبراتهم مثل خبراتنا، فسيعرفون قيمة الابتسامة التي تقدر بمليون دولار!

فيما يلي بعض الأمثلة الأخرى على مقاييس نتائج الأداء على هذه المستويات الثلاثة - النظام والعمليات وفرق العمل والأفراد. توضح هذه المستويات والأمثلة نسبة صغيرة فقط من نطاق نتائج الأداء المرتبطة بهدف المؤسسة داخل المؤسسات. كل مثال من الأمثلة التالية هو تعبير عن النتائج المرتبطة بهدف المؤسسة في محيط النظام. ويمكن تحليل كل من هذه الأمثلة ماليًا بسرعة، وتقييمه في ضوء النتائج المالية.

شركة AETNA Insurance:

- **مستوى النظام:** القيمة الإجمالية بالدولار للمبيعات السنوية للشركة (أو فرع من فروعها)

- **مستوى العمليات:** عدد العروض المقدمة للعملاء من قبل المكتب الإقليمي والمصدق عليها خلال عملية العرض
- **مستوى الأفراد أو فرق العمل:** عدد العملاء الذين يحتفظ بهم مديرو الحسابات

شركة Ford Motor Company:

- **مستوى النظام:** عدد السيارات المباعة في أوروبا
- **مستوى العمليات:** الوقت المطلوب لإتمام عملية الفحص النهائية للسيارات تامة الصنع في نهاية خط التجميع
- **مستوى الأفراد أو فرق العمل:** عدد براءات الاختراع المقدمة من قبل فريق بحث وتطوير نظام وقود المحرك

شركة Union Gospel Mission:

- **مستوى النظام:** عدد العملاء الفعليين والمستقلين
- **مستوى العمليات:** عدد الوجبات المقدمة في إطار عملية تحديد الوجبات وتجهيزها وتقديمها
- **مستوى الأفراد وفرق العمل:** عدد الأفراد الذين يستجيبون بطريقة إيجابية لبرنامج الإرشاد المباشر

فئات الأداء وأبعاده

تتطلب نتائج الأداء أن يتم اختيار إحدى وحدات الأداء لتكون أساس التقييم. يمكن القول بإن نتيجة الأداء المحددة بوضوح تظهر دائمًا في أي مهمة أو

فريق عمل أو عملية عمل أو مؤسسة. وربما وجب عدم تطبيق مقترح التطوير على الإطلاق، إذا كان تحديد نتيجة الأداء غير ممكن. وعلى الرغم من تنوع المؤسسات ورسالاتها وأهدافها بالإضافة إلى المستويات التي يمكن عندها تطبيق مقترحات التطوير، فليس هناك حد تقريبًا للوحدات المحددة لأداء العمل أو النتائج التي يحتمل استخدامها. هذا، ويتم تسجيل كل شيء بداية من الأرواح التي تم إنقاذها والعملاء الذين تلقوا الخدمات والمواد المنتجة والربح السنوي إلى الوقت المطلوب لإتمام المشروع في الكشوف. ويمكن تعريف هذه الوحدات المحددة لأداء العمل بصفة مبدئية بنتائج أداء وحدات الأداء.

وفضلاً عن ذلك، يمكن تقييم نتائج الأداء من حيث عددها أو الوقت المستغرق في إنتاج وحدات السلع أو الخدمات. هذا بالإضافة إلى العوامل المحفزة للأداء التي هي سمات الجودة التي يعتقد أنه سيكون لها تأثيرًا مباشرًا على نتائج الأداء فيما بعد. وهكذا، فطالما تم تعريف وحدات الأداء يتم تسميتها ثم التعبير عنها في ضوء سمات الجودة والكمية والوقت. ويفترض أن التحسينات التي تدخل على العوامل المحفزة للأداء ستحقق تحسينات في نتائج الأداء تدريجيًا خلال فترة زمنية طويلة. وخلال الفترة الزمنية الفاصلة بين هذين الحدثين، يضع صانعو قرارات المؤسسة قيمة نقدية مقدرة لنتائج الأداء في بيانات العوامل المحفزة للأداء. هذا، ويمكن قياس وحدات نتائج الأداء وتقييمها ماليًا بشكل مباشر.

البعد الزمني المعروف للأداء هو الوقت المطلوب لإنتاج وحدة واحدة أو إتمام مهمة واحدة أو مشروع واحد. وقد تكون وحدات الزمن قصيرة كالثواني وقد تمتد لشهور. هذا، ويقاس الزمن الفعلي عادةً بالساعات أو الأيام ولا يقاس بالأسابيع. وبالتالي، فإنك تشير إلى الزمن الفعلي بعشرين يومًا بدلاً من ٤ أسابيع، أو ٤٠ ساعةً بدلاً من أسبوع واحد.

البعد الكمي المعروف للأداء هو عدد المهام أو المنتجات المقدمة في فترة زمنية محددة أو عدد العملاء الذين تخدمهم المؤسسة. ويتم تحديد الفترة الزمنية لإتمام كم العمل من خلال نظام العمل. وقد تكون هذه الفترة الزمنية قصيرة ومركز فيها العمل مثل تجميع ٥٠ جهاز كمبيوتر وتعبئتهم خلال ٨ ساعات (زمن العمل اليومي). وقد تكون هذه الفترة الزمنية أقصر مثل فتح ١٢ حسابًا نشطًا في نهاية فترة ١٢ شهرًا.

إن سمات الجودة (أو بعد العوامل المحفزة للأداء) محيرة أكثر. والعوامل المحفزة للأداء هي سمات المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو سمات وسائل الإنتاج التي تفي بالمواصفات المتفق عليها. وفي الواقع، ترتبط بعض سمات جودة المنتج أو الخدمة بمجالات التصميم والمشتريات والتصنيع والتسويق والمبيعات والخدمة وتعليم العميل ونقل الملكية النهائي. أما وسائل إنتاج السلع والخدمات، فهي متغيرات الأداء أو العوامل المحفزة له. تكمن القضية الكبرى في مجال العوامل المحفزة للأداء في قدرة المؤسسة أو عدم قدرتها على انتظار تأثيرات العوامل المحفزة للأداء على نتائج الأداء (على سبيل المثال، إنتاج ٥٠ جهاز كمبيوتر في اليوم دون عيوب مقابل إنتاج ٦٠ جهاز كمبيوتر في اليوم – ٥٠ جهاز كمبيوتر سليمة دون أي عيوب و١٠ أجهزة كمبيوتر معيبة). إذا لم تكن المؤسسة صبورة بما يكفي لانتظار ظهور تأثيرات مقترح تحسين الجودة على نتائج الأداء الأساسية أو على النتائج المالية، فسيكون صانعو قرارات المؤسسة مسئولين عن قولهم: نعتقد أننا إذا وضعنا هذا العامل المحفز للأداء في موضعه الصحيح واستخدمناه بطريقة سليمة، فسيجلب ذلك مكاسب ماليةً كبيرة

للمؤسسة (على سبيل المثال، كل مرة نحصل فيها على إشارة مسجلة رسميًا عن عميل غير راضٍ عن السلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، نخسر ٥٠٠ دولار سنويًا من الأرباح).

دراسة الحالة الخاصة بتحسين أداء المبيعات

تم بذل بعض الجهد في صياغة النظام وتحديد نتائج الأداء المرتبطة بهدف المؤسسة في حالة تطبيق برنامج مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات. أولاً، انقسم النظام إلى قطاع أساسي للعمل: مبيعات تأمين الرعاية الصحية في الشركة، وفرعين آخرين لديهما نظامهما الخاص، ولكل منهما مندوبي المبيعات المتعلقين بهما والإدارة والحسابات. ثانيًا، قام قسم الحسابات بصياغة نتائج الأداء.

تذكر أن المشكلة المبدئية التي أشارت إليها مبيعات الشركة هي نقص مهارات التواصل لدى مندوبي المبيعات قرب إتمام عملية البيع، ونقص الدعم الإداري. وكانت القضايا المحيطة بمشكلة التواصل مفروضة بالقوة وتصرف ذهن الجميع مؤقتًا للتفكير في أن النتيجة كانت تحسين التواصل (وهذا ما نسميه العامل المحفز للأداء وليس نتيجة الأداء). في النهاية، كانت نتيجة أداء المبيعات المرتبط بهدف الشركة (١) محددة ضمن إطار قسم الحسابات أو "إطار نظام" المؤسسة و(٢) تم إثبات أن المبيعات هي نتيجة الأداء النهائية المتوقعة من مقترح تنمية مهارات الاتصال وأداء المبيعات لدى مندوبي المبيعات.

قياس العوامل المحفزة للأداء

تحدثنا حتى الآن عن الأداء كوحدات محددة لنتائج النظام، مثل صناعة السيارات أو جز العشب. وقد أكدنا على أن كل مقترح تطوير يجب أن

يؤدي إلى نتائج النظام في وقت ما. لكن ما لم نناقشه حتى الآن هي المواقف التي تكون فيها النتائج قريبة الأجل لأحد مقترحات التطوير ليست نتائج نظام لكنها نتائج أخرى تؤدي إلى نتائج النظام في وقت لاحق. أمعن النظر في الأمثلة التالية:

- مقترح المؤسسة التعليمية التي تهدف إلى دعم رأس المال الفكري من أجل زيادة الأداء في المستقبل
- برامج تحسين الجودة التي تعلم العاملين كيفية تطوير العمليات التي تزيد مبيعات المؤسسة وحصتها في السوق
- برامج تطوير الإدارة التي تعد المديرين للقيام ببعض الأدوار في المستقبل وتحتفظ بالعاملين ذوي الإمكانات العالية

في هذه الأمثلة، قد يكون من الصعب تحديد نتائج النظام المتوقع تحسينها في المستقبل القريب (لنقل، خلال ٣٠ أو ٤٠ يومًا) أو في أقل من عام. وعلى الرغم من ذلك، فهي مهمة لدعم الأداء في المستقبل. الانتقاد الوحيد لطرق النتائج الموجهة أو الأداء الموجه لتنمية الموارد البشرية هو أنها فيما يبدو تقيم فقط مقترحات التطوير التي تقدم نتائج أداء نظام قصيرة الأجل. وهذا بالطبع أمر غير جيد.

الهدف هنا هو توضيح كيفية تطبيق نظام تقييم النتائج على نمط مقترح التطوير الذي يطلق عليه اسم العوامل المحفزة للأداء. يولي نظام تقييم النتائج اهتمامًا خاصًا للعوامل المحفزة لأداء التعلم. وفي كثير من الحالات، قد يؤثر التعلم مباشرةً على نتائج النظام بتمكين الأفراد من عمل أشياء لم يكن بمقدورهم عملها في الماضي. والنقطة الأكثر أهمية هنا هي كيفية التعامل مع

المواقف التي يكون فيها تأثير العوامل المحفزة للأداء على نتائج النظام ليس فوريًا أو يحدث خلال فترة زمنية طويلة.

العوامل المحفزة للأداء هي متغيرات أداء محددة لدعم أو زيادة أداء النظام والنظام الفرعي والعملية والأفراد وفرق العمل في المستقبل. وبالتالي، فإنها مؤشرات أساسية للنتائج المستقبلية، وتنزع لأن تكون متفردة لمؤسسات محددة.

يكون قياس العوامل المحفزة للأداء مهمًا عندما يكون واضحًا من التحليل المبدئي للأداء أن العوامل المحفزة للأداء يتوقع أن تحسن نتائج الأداء. ويمكن قياس العوامل المحفزة للأداء على المدى القصير على أمل أن المكاسب المحققة من تطبيق هذه العوامل في الآونة الحالية من شأنها تحقيق المكاسب المنتظر تقييمها فيما بعد فيما يتعلق بنتائج الأداء.

سبب أهمية العوامل المحفزة للأداء

لا توضح مقاييس النتائج دون العوامل المحفزة للأداء كيفية التوصل إلى النتائج المرجوة. في المقابل، قد تمكن العوامل المحفزة للأداء دون مقاييس النتائج المؤسسة من تحقيق تحسينات عملية قصيرة الأجل لكنها ستفشل في كشف إن كانت التحسينات العملية قد ترجمت إلى توسع في العمل أم لا. ويجب أن تحوي بطاقة التسجيل المتوازنة جيدًا خليطًا مناسبًا من النتائج (مؤشرات لاحقة للحدث) والعوامل المحفزة للأداء الخاصة بإستراتيجية وحدات العمل (مؤشرات أساسية).

من هذا المنطلق، يتضح لنا أن مختصي التطوير الذين يركزون فقط على نتائج أداء النظام الفعلية، مثل الربح أو وحدات العمل المنتجة، محصورون

في احتمالية التركيز على التحسينات قصيرة الأجل وإهمال النواحي المؤسسية التي ستحفز نتائج الأداء في المستقبل. وعلى الرغم من ذلك، فإن المختصين الذين يركزون فقط على العوامل المحفزة للأداء، مثل التعلم أو النمو، محصورون تمامًا في فشلهم في التركيز على نتائج الأداء. وقد يحدث تحسن على المدى الطويل في الأداء إذا تم ربط النتائج بالعوامل المحفزة للأداء وتم التركيز عليهما معًا.

العوامل المحفزة للأداء ضرورية جدًا ومهمة لنجاح المؤسسة. في الحقيقة، تركز أغلب مقترحات تنمية الموارد البشرية ومقترحات التطوير الأخرى لتحسين الأداء على نوع ما من العوامل المحفزة للأداء – على سبيل المثال، زيادة حافز العاملين، ورفع حالتهم المعنوية، وتحسين جودة المنتجات، وتحسين العمليات، وزيادة مقترحات الموظفين. والأهم من ذلك كله أنها ضرورية لتعزيز نتائج النظام أو المحافظة عليها على المدى الطويل.

نمط التأثيرات

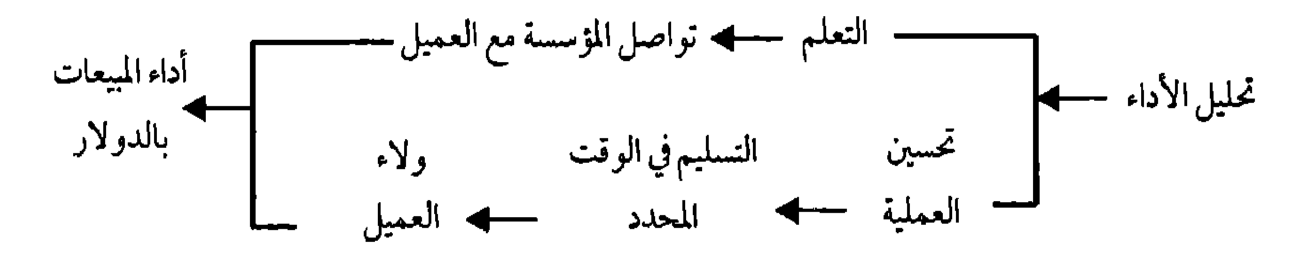
يقوم تحسين الأداء وممارسات تنمية الموارد البشرية في الأساس على متغيرات العوامل المحفزة. وبالتالي، يجب أن تتنبأ العوامل المحفزة للأداء بنتائج الأداء المستقبلية. ويعد تحديد نمط التأثيرات بمثابة وظيفة التحليل المبدئي للأداء وأساس تقييم ناجح للأداء. ويجب أن تربط مصفوفة تحليل الأداء (الشكل ٦–١) العوامل المحفزة للأداء – أي متغيرات الأداء – بأهداف الأداء.

متغيرات الأداء	مستويات الأداء: مستوى المؤسسة	مستوى العملية	مستوى الفرد
الرسالة/ الهدف	هل يناسب هدف المؤسسة أو رسالتها حقيقة القوى الاقتصادية والسياسية والثقافية؟	هل تمكن أهداف العملية المؤسسة من تحقيق أهدافها وأهداف الأفراد؟	هل تتلاءم الأهداف المهنية أو الشخصية للأفراد مع أهداف المؤسسة؟
تصميم النظام	هل يوفر نظام المؤسسة هيكل وسياسات تدعم الأداء المرغوب؟	هل صممت العمليات لتعمل كنظام؟	هل يواجه الفرد عوائق تعوقه عن أداء وظيفته؟
القدرة	هل تمتلك المؤسسة القيادة ورأس المال والبنية التحتية التي تؤهلها لتحقيق أهدافها؟	هل تمتلك العملية القدرة على الأداء (الكمية والجودة وانضباط المواعيد)؟	هل يمتلك الفرد القدرة العقلية والبدنية والعاطفية على أداء وظيفته؟
التحفيز	هل تدعم سياسات المؤسسة وثقافتها ونظم المكافآت الخاصة بها الأداء المرغوب؟	هل توفر العملية المعلومات والعوامل البشرية المطلوبة لبقائها واستمرارها؟	هل يرغب الفرد في تنفيذ مهمته بغض النظر عن ماهيتها؟
الخبرة	هل تضع المؤسسة مجموعة مختارة من الموارد وسياسات التدريب وتحافظ عليها؟	هل تفي عملية تطوير الخبرة بالمتطلبات الخاصة بعمليات التغيير؟	هل يمتلك الفرد المعرفة والمهارات والخبرة التي تمكنه من أداء وظيفته؟

الشكل (٦-١): مصفوفة تحليل الأداء من خلال بعض الأسئلة المساعدة

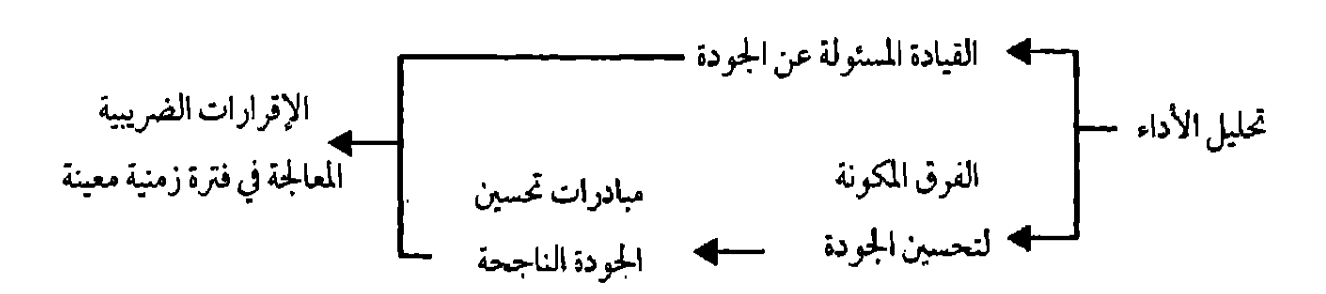
يعرف نمط التأثيرات أيضًا العلاقة المتوقعة بين العوامل المحفزة للأداء ونتائج الأداء. على سبيل المثال، قد يكون عائد استثمار المبيعات، بالنسبة لشركة معينة، قياسًا مناسبًا للنتائج قد ينتج عن ولاء العميل والتسليم في الوقت المحدد

وتواصل المؤسسة مع العميل، والذي بدوره قد ينتج عن تعلم الموظف وجهود تحسين العملية الداخلية. هذا، ويمكن تصوير نمط التأثيرات بالشكل التالي:



تحدثنا في الجزء الأول من هذا الفصل عن نتائج النظام في ضوء نتائج الأداء وتحدثنا عن ربط تحليل الأداء بنتائج الأداء. أما عن نتائج الأداء الموضحة أعلاه فهي أداء المبيعات بالدولار. وقد قدم تحليل الأداء دليلاً قويًا على أن العوامل المحفزة للأداء - العناصر التي تتوسط نمط التأثيرات - ستؤدي إلى تحقيق نتائج الأداء المرغوبة. وعلاوة على ذلك، فإنه من المهم منطقيًا تقييم العوامل المحفزة في أثناء العمل على تحقيق نتائج الأداء لتحديد مدى التقدم الذي يتم إحرازه نحو هذه النتائج. وتذكر دائمًا أن العوامل المحفزة للأداء ليست نتائج الأداء؛ فهي التي تقوم بالتنبؤ بنتائج الأداء.

في مصلحة الضرائب، قد يكون مقياس ناتج الأداء نسبة من الإقرارات الضريبية التي يتم معالجتها بشكل سليم خلال أسبوعين من استلامها. وقد يكون العامل المحفز للأداء الخاص بهذه النتيجة عدد مبادرات تحسين الجودة التي تتم بنجاح كنتيجة لتكوين فرق من أجل تحسين الجودة، وتطوير البنية التحتية للقيادة. وعلى هذا، سيكون نمط التأثيرات بالشكل التالي:



تشير هذه الأمثلة المتعلقة بنتائج الأداء والعوامل المحفزة للأداء إلى العديد من الاستنتاجات المهمة:

- لكل عامل محفز لأي مقترح تطوير نمط تأثيرات افتراضي، على الرغم من أنه أحيانًا يكون الشكل المحدد للتأثيرات مجهولاً حتى تحدث.
- قد لا يكون قد تم التصريح بنمط التأثيرات أو اختباره، لكنه يكون موجودًا كصورة حية في ذهن القائمين على عملية التطوير.
- العوامل المحفزة غير ذات قيمة بالنسبة للمؤسسة، على الرغم من أنها قد تكون مهمة بالنسبة للأفراد أو المجتمع (التعليم مثال على ذلك).
- تأتي قيمة العوامل المحفزة من النتائج التي تنتسب إليها.
- يكسر الفشل في تحديد نمط التأثيرات الصلة بإستراتيجية المؤسسة.
- في حالة عدم وجود نمط محددٍ للتأثيرات، تكون النتائج المتوسطة غير صحيحة بالنسبة لنتائج النظام.

التنبؤ بنتائج النظام من خلال نتائج العوامل المحفزة

غالبًا يكون انتظار حدوث النتائج الفعلية قبل تقديم بيانات تقييم نتائج النظام وتحويلها إلى عوائد مالية أمرًا غير مقبول. في هذه الحالات، يفضل إيجاد طرق توفر تقديرات للأرباح المحتملة. والإستراتيجية الأساسية لعمل ذلك هي إيجاد طريقة لحساب معادلة يمكن من خلالها تحويل نتائج العوامل المحفزة للأداء إلى نتائج محتملة للنظام. فيما يلي بعض الأساليب شائعة الاستخدام:

الخبرة السابقة: إذا كانت للمؤسسة خبرة بنمط مقترح تطوير مماثل، قم بحساب النتائج التي حدثت عنه في السابق. على سبيل المثال، ABC شركة تحاول تطبيق إستراتيجية المؤسسة التعليمية بداخلها وقد قدمت طلبات لبراءات اختراعات من قبل وتعلم أنها نجحت في تحويل نسبة ٢٠٪ من براءات اختراعاتها إلى منتجات يمكن تسويقها.

معايير صناعية: كثيرًا ما تحتفظ الاتحادات التجارية والصناعية بإحصائيات عن الأرباح الناتجة عن تطبيقها لمقترحات التطوير. على سبيل المثال، تعرف أغلب الاتحادات الصناعية أن كل دولار يتم استثماره في برامج السلامة والأمان من المحتمل أن ينتج عنه نقص محدد في النسبة المئوية للتكاليف التي تتكبدها هذه المؤسسات عند حدوث حوادث.

القياس: في الحالات التي لا تكون فيها الميزة التنافسية معرضة للخطر، يكون من الممكن استشارة بعض المؤسسات الأخرى التي تمارس النشاط نفسه والاستعانة بخبرتها السابقة بمقترح التطوير المراد تطبيقه. على سبيل المثال، يمكن لإحدى المصالح الحكومية أن تجري قياسًا بالتعاون مع مصلحة حكومية أخرى تعمل في المجال نفسه لتقييم المدى الذي يحتمل عنده أن يسفر التدريب على تحسين الجودة عن تقديم خدمات مطورة للمواطنين.

الخطوط البيانية: في أثناء تطبيق إحدى المؤسسات لأحد مقترحات التطوير التي يستغرق تطبيقها عدة أعوام (مثل برامج تحسين الجودة أو المؤسسة التعليمية)، قد يكون هناك بالفعل نظام موضوع لتسجيل النتائج بشكل جزئي في أثناء تطبيق مقترح التطوير. في هذه الحالة، يمكن رسم خط بياني لتمثيل الزيادة التي تحدث في نتائج الأداء مع كل خطوة من خطوات تنفيذ المقترح.

المختصون الخارجيون: يعرف المختصون الخارجيون عادةً طرقًا عامةً للتنبؤ بالنتائج التي تعود من استثمار العوامل المحفزة للأداء.

التقييم بالإجماع: عندما لا تكون هناك أية بيانات متاحة، استخدم التقييمات المجمع عليها من قبل فريق من المختصين بالموضوع قيد البحث.

كيفية تحديد المقاييس المتعلقة بنتائج أداء النظام

يمكن استخدام ورقة العمل الموضحة في الشكل (٦-٢) في تنفيذ الأفكار التي تم عرضها في هذا الفصل. وسيصبح اختيار مقاييس نتائج أداء النظام سهلاً للغاية بالممارسة.

نموذج النظم الشامل لتنمية الموارد البشرية

١- اسم المؤسسة (النظام أو النظام الفرعي):

____

٢- هدف المؤسسة:

____

٣- إذا كان النظام المصاغ الذي يتم تقييمه ليس المؤسسة المذكورة أعلاه، حدد أحد الأنظمة التالية:

- النظام الفرعي (اسمه): ________________
- العملية (اسمها): ________________
- فريق العمل/الوظيفة (اسمه): ________________

٤- الوحدة الخاصة بنتيجة أداء النظام المصاغ المرتبطة بهدف العمل:

- السلعة (اسمها): ________ • الخدمة (اسمها): ________

٥- المقياس الحالي لوحدات نتائج الأداء المرتبطة بهدف العمل:

الكمية: ____ الزمن: ____ التكلفة: ____ سمة الجودة (اسمها): ________

٦- في حالة عدم وجود مقياس لوحدات نتائج الأداء المرتبطة بهدف العمل، ضع مقياسًا بإحدى الطرق التالية:

- الإدارة العليا (من خلال اللقاء بأحد الأشخاص الذين يشرفون على النظام في ضوء الإدارة أو التقارير المالية من أجل وضع مقياس لوحدات نتائج الأداء المرتبطة بهدف العمل)
- مختص معروف (من خلال اللقاء بأحد المختصين العاملين بهذا النظام أو أحد الأنظمة المشابهة أو الرجوع إلى معايير الصناعة من أجل وضع مقياس لوحدات نتائج الأداء المرتبطة بهدف النظام)
- تقديم اقتراح (أن يتم وضع مقياس لوحدات نتائج الأداء المرتبطة بهدف العمل من خلال اقتراح تقدمه أنت من خلال ربط المعلومات والأفكار والبيانات المتاحة مع بعضها والتوصل إلى المقياس المناسب)

٧- اقتراح بشأن قياس وحدة نتائج الأداء المرتبطة بهدف العمل يقدمه صانع القرار المناسب في المؤسسة

الشكل (٦-٢): ورقة عمل قياس الأداء

ملخص

إن قياس نتائج الأداء مهم وضروري لتحقيق نجاح باهر ودائم. وأساس الوقوف على نتائج الأداء هو الوضوح بشأن النظام من حيث هدفه، ومنتجاته من خدمات أو سلع أساسية، وربط المقترح المقدم بهذه المنتجات الأساسية.

تمتلك أغلب المؤسسات مقاييس لمنتجات نظامها الأساسي. والشيء الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية هو ربط هذه المقاييس بالنتائج الأساسية لأداء النظام أو النظام الفرعي الذي يحاولون تطويره. هناك ثلاث طرق للقيام بذلك:

١- إجراء تحليل مبدئي للأداء يحدد فرصة تحسين الأداء وإمكانية تطبيق مقترح التطوير ومقاييس نتائج الأداء.

٢- عند تطبيق مقترح التطوير دون إجراء تحليل مبدئي كامل للأداء، حاول في الوقت نفسه جمع بيانات تحليل الأداء والتي ستعيد صياغة المقترح وستحدد مقاييس نتائج الأداء.

٣- عند تطبيق مقترح غير قائم على تحليل مبدئي للأداء، يثير ذلك التساؤل حول هدف الأداء ويبحث عن نتائج الأداء المنسوبة إلى المقترح (يتناول الفصل الحادي عشر بالشرح هذه الطريقة فيما يعرف بأسلوب النتيجة الحرجة).

من المهم أيضًا إدراك أهمية العوامل المحفزة للأداء لكونها تشبه تفويضات التقدم نحو تحقيق نتائج الأداء المرغوبة. هذا، ويوفر تقييم هذه العناصر معلومات قيمة بشأن التقدم الذي يتم إحرازه نتيجة استخدام العوامل المحفزة للأداء إلى أن يتم تقييم النتائج الفعلية للأداء. (يركز الفصل الرابع عشر على هذا الموضوع ويتناوله بالتفصيل).

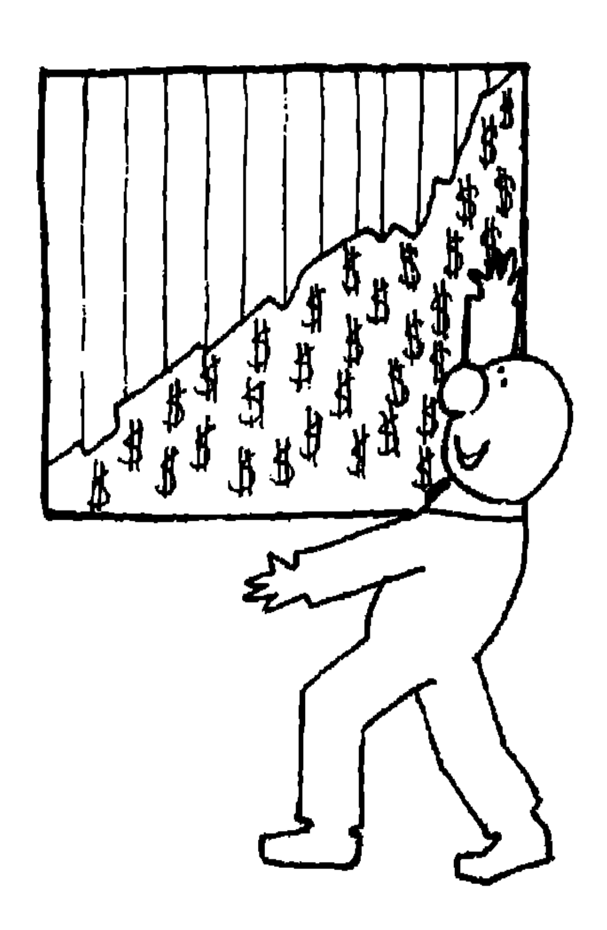
أهم النقاط الواردة في الفصل

- يتطلب تطوير المؤسسات الهادف إلى جعل المؤسسات مؤسسات قوية ومنافسة ونامية تركيزًا شديدًا على نتائج الأداء.
- يمكن تصنيف نتائج الأداء إلى نتائج النظام والنتائج المالية، ويمكن تقييم أي منهما عند تطبيق أحد المقترحات أو كلاهما.
- يمكن تصنيف نتائج النظام إلى النتائج النهائية للأداء والعوامل المحفزة للأداء.
- النتائج النهائية للأداء هي وحدات النتائج المرتبطة بهدف النظام سواء كانت في شكل سلع أو خدمات.
- يمكن أن تكون مقاييس نتائج الأداء على ثلاثة مستويات: النظام ومهام العمل والفرد أو فريق العمل.
- يمكن التعبير عن وحدات النتائج النهائية للأداء في ضوء سمات الجودة والكمية والزمن.
- العوامل المحفزة للأداء هي متغيرات مرتبطة بنتائج النظام وتساعد في تحقيقها.

الفصل السابع

نتائج الأداء

قياس النتائج المالية



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أقيم القيمة المالية للتغير الحادث في وحدات نتائج الأداء المترتبة على تطبيق مقترح التطوير؟ وكيف أقوم بعمل تقييم شامل للنتائج المالية الخاصة بهذا المقترح؟

كما سبق وذكر، فإن الخيار الثاني ضمن مستويات تقييم النتائج المتمثل في الأداء هو النتائج المالية. ويقصد بالنتائج المالية تحول وحدات الإنتاج من سلع أو خدمات إلى أموال أو شيكات أو صكوك مالية.

وضع التحليل المالي

على العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية - كغيرهم من صانعي القرار في المؤسسات الأخرى - إعداد الميزانيات، وإثبات أهمية دورهم داخل المؤسسة، واقتراح إستراتيجيات ومشروعات، وإعداد تقارير بالنتائج المالية للبرامج وتقديمها للإدارة العليا. ومع ذلك، فهناك دراسة حديثة عن الممارسات المهنية لتنمية الموارد البشرية ذكرت أنه يتم تقييم ٣٪ فقط من برامج التطوير داخل المؤسسات في ضوء نتائجها المالية. وهذا صحيح على الرغم من أن الدراسة توضح تمامًا أن مقترحات التطوير النظامية تركز على أداء مقترحات تنمية الموارد البشرية التي تحقق عائد استثمار يتراوح من ٨ إلى ١ في غضون عام أو أقل. ويمكن أن يتوجه المديرون المتشككون في أن عائد الاستثمار عالٍ إلى هذه الدرجة إلى ملخص حديث عن ١٥ دراسة تتناول الاحتمالات المتعلقة بارتفاع نسبة الاستثمار في مجال تنمية الموارد البشرية.

المؤسسات هي كيانات اقتصادية تقوم بتقييم كل عنصر من عناصرها في إطار عائد الاستثمار، بصرف النظر عن صحة بيانات الاستثمار وسلامتها. لمواجهة هذا التحدي، ظهرت أربع وجهات نظر عن مقترحات تحسين الأداء في مجال تنمية الموارد البشرية: (١) عملية تنظيمية كبرى - أمر يجب أن تقوم به المؤسسة كي تحقق النجاح، (٢) نشاط القيمة المضافة - عملية يستحق أن يتم القيام بها، (٣) نشاط اختياري - عملية من الجيد لو تم القيام بها، (٤) إهدار لموارد العمل - شيء تفوق تكاليفه أرباحه. ولسوء الحظ، فإن النظرة السائدة عن تنمية الموارد

البشرية أنها نشاط اختياري تفوق تكاليفه أرباحه. وفي الواقع، فإن فكرة أن تنمية الموارد البشرية هي تكلفة إضافية – وليست استثمارًا جيدًا بشكل عام – معروفة وراسخة في أذهان صانعي القرارات داخل المؤسسات. والمثير للسخرية هنا أن نموذج التقييم المعروف ذا المستويات الأربعة الخاص بتنمية الموارد البشرية يعوزه كل من المبادئ الاقتصادية الأساسية والوسائل العملية المطلوبة لإعداد تقارير بالنتائج المالية.

تقييم النتائج المالية: النموذج والطريقة

من السهل تحديد المكاسب الفعلية والمتوقعة لكل من نموذج وطريقة تحديد عائد الاستثمار في أحد برامج تنمية الموارد البشرية. وفي هذا الصدد، يتكون نموذج وطريقة تحديد عائد الاستثمار من ثلاثة عناصر أساسية: (١) قيمة الأداء المترتب على البرنامج، (٢) تكلفة البرنامج، (٣) الربح العائد من تطبيق البرنامج. وعلى هذا، فإن نموذج النتائج المالية الأساسي هو كالتالي:

قيمة الأداء – التكلفة = الربح

أما طريقة التقييم، فهي توسع في عناصر النموذج الثلاثة سالفة الذكر بحيث تصبح ثلاث أوراق عمل منفصلة (ورقة عمل قيمة الأداء، وورقة عمل التكلفة، وورقة عمل الأرباح) بالإضافة إلى ورقة عمل رابعة تتضمن رسمًا بيانيًا يوضح العلاقة بين الأداء والزمن. هذا، ويفسر العرض التالي طريقة التحليل المالي في ضوء دراسة الحالة الخاصة بتطوير أداء المبيعات. وفي البداية، سوف نستعرض دراسة الحالة من منظور نتائج النظام ثم نستعرضها من منظور النتائج المالية.

بالنسبة لنتائج النظام، كان القرار هو قياس المبيعات التي يقوم بها الأفراد عقب انتهاء التدريب على البرنامج بـ ٦٠ يومًا. وفي هذه الحالة، قام مندوبو المبيعات

بتنفيذ القليل من عمليات البيع، ولكن كانت كل عملية بيع على حدة ذات قيمة مالية كبيرة. وكان انتظار ٦٠ يومًا عقب تطبيق مقترح التطوير، ثم تقييم المبيعات، أمرًا مطلوبًا لتحديد تأثير تنفيذ المقترح - في حالة إن كان هناك تأثير للمقترح بالفعل المتمثل هنا في تنمية مهارات الاتصال والبيع لدى مندوبي المبيعات.

أما بالنسبة للنتائج المالية، فقد كان إجمالي عدد المبيعات مضروبًا في صافي قيمة متوسط عملية البيع ١٢٠٠٠دولار. وقد أسفر الاجتماع مع مراقب الحسابات عن هذا الرقم عقب مناقشة حول البيانات المالية المتاحة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه تتم مقارنة التكلفة المباشرة للبرنامج بصافي الربح الناتج عن المبيعات المسجلة في التقارير، والتي تعود في أساسها إلى برنامج تحسين مهارات التواصل والبيع لحساب العائد المالي.

العلاقة بين الأداء والزمن

يساعد الرسم البياني الذي يوضح العلاقة بين الأداء والزمن في تصور طريقة التحليل المالي للأداء (الشكل ٧-١). فحيث يسجل المحور الرأسي مستويات الأداء في ضوء وحدات الأداء في بداية البرنامج ونهايته لكل مقترح تتم دراسته. أما المحور الأفقي، فيعبر عن الزمن المطلوب لبلوغ هدف الأداء لكل مقترح تطوير تتم دراسته.

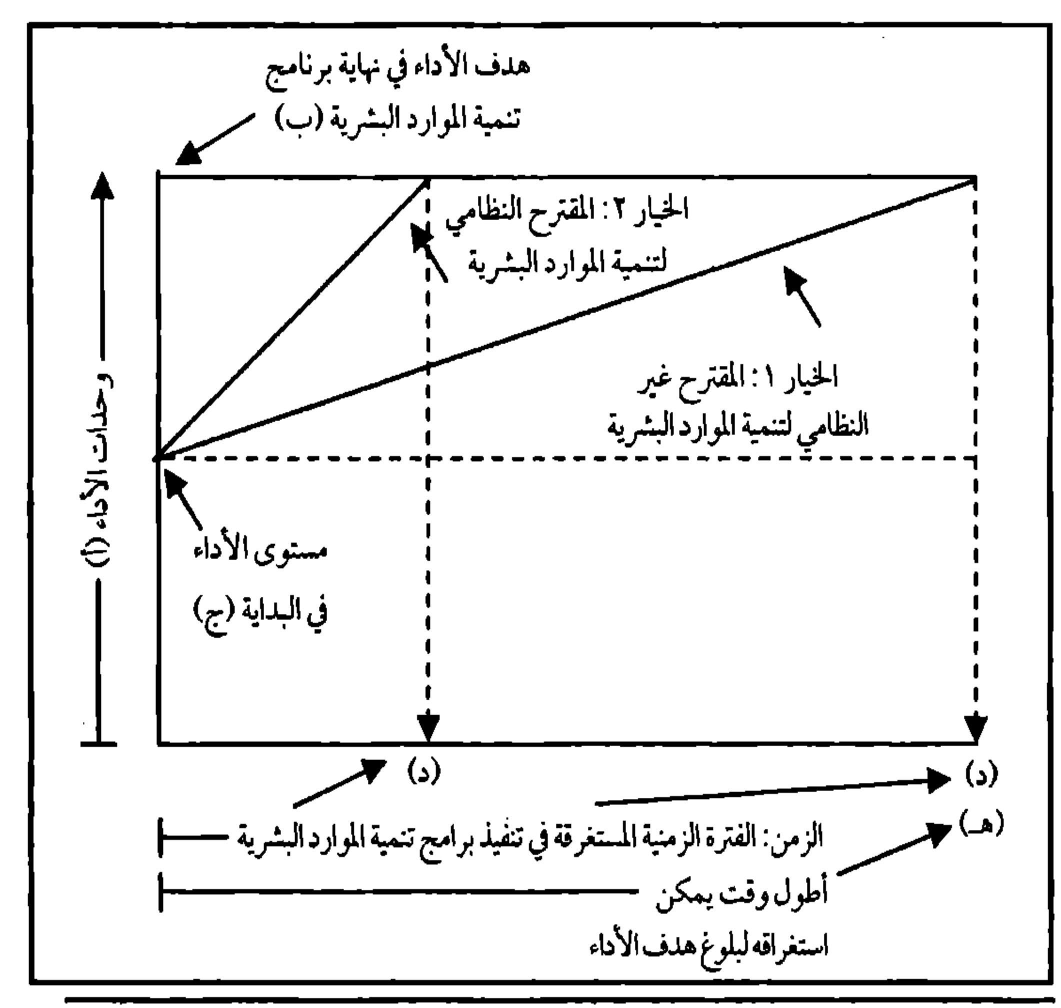
يوضح الشكل (٧-١) مقارنة بين خيارين ومستوى أداء أعلى من الصفر. ذلك حيث تعقد مقارنة بصرية بين الخيار ٢ (وهو مقترح نظامي) والخيار ١ (وهو مقترح غير نظامي)، يعتمد على سياسة الصواب والخطأ أو انتظار النتائج التي تظهر في أثناء العمل. وفقًا لهذا الشكل، في حالة اختيار المقترح النظامي، يتم التوصل إلى هدف أداء الفرد أو الفريق بسرعة أكبر من السرعة التي يتم بها الوصول إلى الهدف في حالة اختيار المقترح غير النظامي. وفي هذا المثال، يكون

الفيصل بين الخيار ١ والخيار ٢ للأداء المضاف هو القيمة المضافة الناتجة عن تطبيق البرنامج. إذا لم يكن للمقترح غير النظامي تكاليف مباشرة وكان للمقترح النظامي تكاليف، يتم طرح قيمة هذه التكاليف من قيمة الأداء لحساب الأرباح المالية.

يعرض الشكل (٧-٢) رسمًا بيانيًا يوضح العلاقة بين الأداء والزمن في دراسة الحالة الخاصة بتحسين أداء المبيعات. ويوضح الشكل أن هدف الأداء يزداد في مقابل تضاؤل الزمن الذي يتم فيه بلوغ الهدف. ولكل من هدف الأداء والزمن نتائج تظهر على الأداء، وتحديدًا في نتائج النظام والنتائج المالية.

ورقة العمل الخاصة بتقدير قيمة الأداء

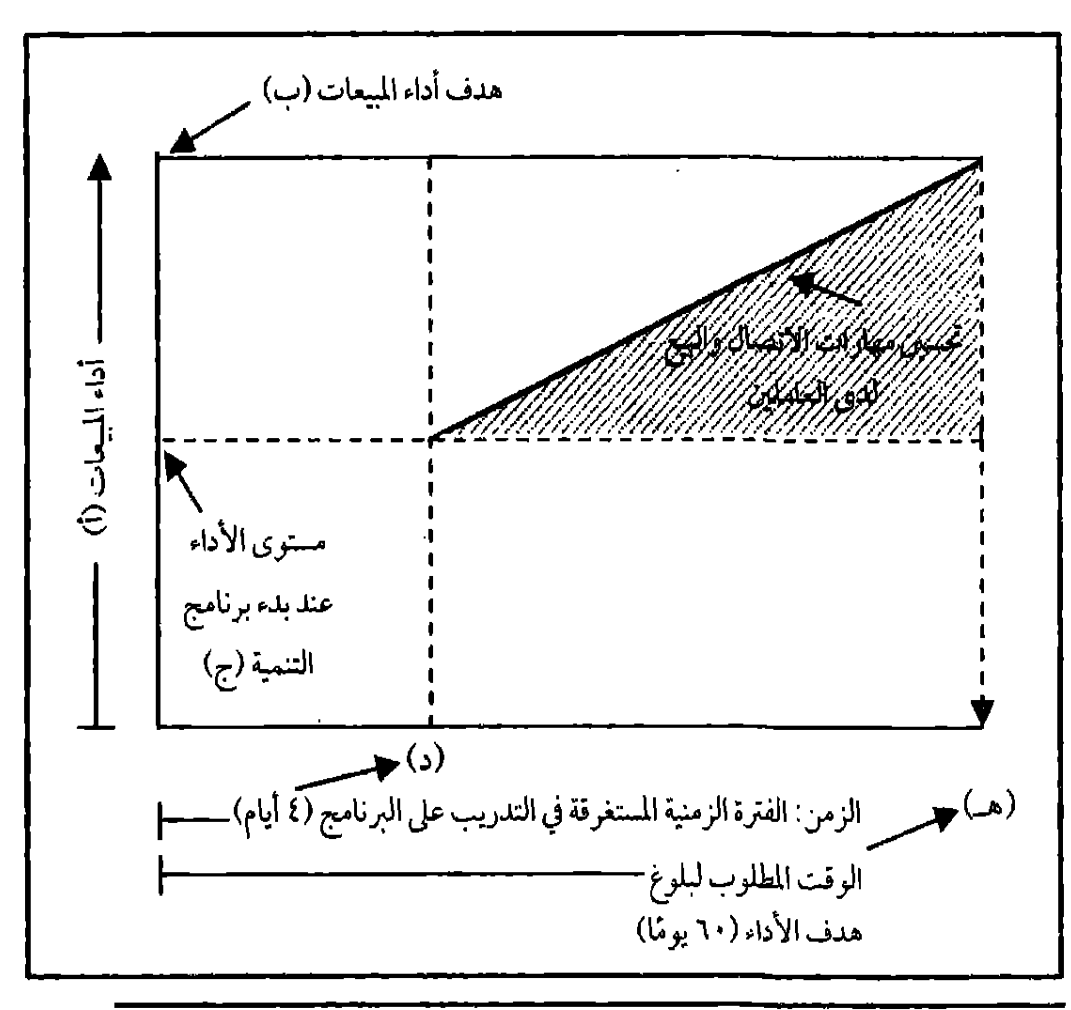
قيمة الأداء هي القيمة المالية لعدد وحدات الأداء التي تنتج عن تطبيق أحد المقترحات داخل المؤسسة. ويتم حسابه بضرب إجمالي عدد وحدات الأداء المتوقع أن تنتج عن البرنامج في قيمة الوحدة الواحدة بالدولار. ويعرض الشكل (٧-٣) ورقة عمل لدراسة الحالة الخاصة بأداء المبيعات.



الشكل (٧-١): رسم بياني للمقارنة بين مقترحين من حيث الأداء والزمن

ورقة العمل الخاصة بتقدير تكلفة البرنامج

تكلفة البرنامج هي أية نفقات تقرر المؤسسة إرجاعها إلى البرنامج. وقد لا تكون تكلفة أحد المقترحات التي تطبق في إحدى المؤسسات هي بالضرورة تكلفة أحد البرامج التي يتم تطبيقها في مؤسسة أخرى. من المهم أن يقوم العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية بحساب تكاليف أي برنامج بالطريقة نفسها التي تتبعها المؤسسة في حساب تكاليف البرامج، وأن تبقى هذه الممارسات ثابتة من تقييم إلى آخر. ولضمان ذلك، تسمح طريقة تقييم النتائج المالية للمقيمين بتعديل ورقة عمل خاصة بتحليل التكاليف لتتضمن فئات التكاليف الخاصة بأية مؤسسة (على سبيل المثال، الرواتب والمعدات والإمدادات) ومراحل عملية تنمية الموارد البشرية (التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم). هذا، ويمكن استخدام ورقة العمل العامة الموضحة في الشكل (٧-٤) كما هي أو تعديلها لتناسب مؤسسة بعينها.



الشكل (٧-٢): مخطط الأداء والزمن في دراسة تحسين أداء المبيعات

الرقم السحري

كانت الساعة تقارب الرابعة مساءً في أحد أيام الخميس، وكنا متأهبين لإنهاء عملنا عندما رن جرس تليفون المكتب. وكانت المكالمة التليفونية من شركة Onan Corporation الموجودة في الجانب الآخر من المدينة. كان فريق تنمية الموارد البشرية وفريق الإنتاج في شركة Onan يحاولان تطبيق نموذج النتائج المالية على برنامج تحسين الأداء. وقد تضمن البرنامج إضافة مراكز آلية عالية التقنية، وتدريب العاملين على تشغيلها. وقد كان مسئولو الشركة يواجهون مشكلةً في التحليل المالي الخاص بهم ويحتاجون إلى المساعدة. وقد وافقنا على أن نذهب إليهم على الفور، ونجتمع معهم لإيجاد حل لهذه المشكلة.

فور وصولنا إلى شركة Onan، أجرينا عدة مناقشات مع المسئولين حول المشكلة الأساسية وحددنا الهدف. وكانت الإجابات غامضة للغاية؛ فقد ذكر المسئولون شيئًا عن الحاجة إلى تقنية جديدة وزيادة الإنتاج؛ ولم نستخلص من الاجتماع شيئًا محددًا أو ذا قيمة. وكانوا يعلمون تكلفة الجهاز وتكلفة تدريب الأفراد على استخدامه. وفي النهاية، طرح أحدنا هذا السؤال: "من صاحب قرار شراء هذا الجهاز"، وجاء الجواب أنه نائب مدير التصنيع. فطلبنا من مسئولي الشركة استدعاءه. وخلال مناقشة معه لم تستغرق أكثر من دقائق معدودة، ظهر الرقم السحري:

لكل من هذه المراكز الآلية القدرة على إنتاج منتجات قيمتها ٥٥٠ دولار في الساعة.

وكان هذا هو الرقم السحري الذي دفع شركة Onan إلى شراء هذه الأجهزة في المقام الأول، وقد تطلب هذا الأمر ضرورة الاهتمام بتكلفة تدريب عمال التشغيل على العمل في هذه المراكز.

ورقة العمل الخاصة بتقدير الأرباح

حساب الأرباح هو مسألة طرح بسيطة يتم تسجيلها في ورقة العمل الخاصة بالأرباح (الشكل ٧-٥). ذلك حيث يتم طرح تكاليف البرنامج من قيمة الأداء الناتجة عن تطبيقه لمعرفة قيمة الأرباح. ومن الجدير بالذكر، أنه يجب أن يتنبأ أي مقترح جيد ومعقول بالأرباح الفعلية. وتظل الأفضلية في النهاية للعائد المالي الذي يحقق قيمة أرباح أعلى.

ملحوظة: يجب أن تظل وحدات الأداء ووحدات الزمن الخاصة بجميع الخيارات (مقترحات نظامية أو غير نظامية) ثابتة طوال التقييم.

البرنامج: ________ المحلل: ____________ التاريخ: __________

اسم الخيار ١- ____________ ٢- ____________

البيانات المطلوبة لإجراء الحسابات:

أ- ما وحدة أداء العمل التي تقوم بقياسها؟	اسم الوحدة ______	اسم الوحدة ______
ب- ما هدف الأداء لدى كل عامل/فريق عمل في نهاية برنامج تنمية الموارد البشرية؟	___ ___/___ العدد الوحدات/الزمن	___ ___/___ العدد الوحدات/الزمن
جـ- ما هدف أداء كل عامل/فريق عمل في بداية برنامج تنمية الموارد البشرية؟	___ ___/___ العدد الوحدات/الزمن	___ ___/___ العدد الوحدات/الزمن
د- ما القيمة المخصصة لكل وحدة أداء بالدولار؟	______دولار/وحدة	______دولار/وحدة
هـ- ما الوقت المطلوب لبلوغ مستوى الأداء المتوقع؟	___ ___ العدد الزمن	___ ___ العدد الزمن
و- كم من الزمن يستغرق التقييم؟ (أدخل أطول فترة ممكنة (هـ) لجميع الخيارات المنتقاة)	___ ___ العدد الزمن	___ ___ العدد الزمن

ز- كم عدد العاملين/فرق العمل التي ستشارك في برنامج تنمية الموارد البشرية؟	________ عدد العمال/فرق العمل	________ عدد العمال/فرق العمل
حسابات لتحديد صافي قيمة الأداء:		
ح- هل ينتج العامل/فرق العمل وحدات قابلة للاستخدام في أثناء برنامج تنمية الموارد البشرية؟ إذا كانت الإجابة لا، أدخل ٠. أما إذا كانت الإجابة نعم، أدخل معدل أداء محدد أو قم بحساب معدل متوسط الأداء [(ب + ج)/٢].	____ ____ العدد الوحدات	____ ____ العدد الوحدات
ط- ما إجمالي وحدات الأداء التي سينتجها كل عامل/فريق عمل في أثناء فترة التطوير؟ (ح × هـ)	________ عدد الوحدات	________ عدد الوحدات
ى- كم عدد وحدات الأداء التي سينتجها العامل/فريق العمل في أثناء فترة التقييم؟ {[(و – هـ) × ب] + ط}	________ عدد الوحدات	________ عدد الوحدات
ك- كم ستكون قيمة أداء العامل/فريق العمل في أثناء فترة التقييم؟ (ي × د)	________ دولار	________ دولار
ل- ما قيمة الأداء التي يحققها كل عامل/فريق عمل؟ [ك – (ج × د × و)]	________ دولار	________ دولار
م- ما القيمة الإجمالية للأداء التي يحققها جميع العاملين/فرق العمل؟ (ل × ز)	الخيار ١: ________ دولار	الخيار ٢: ________ دولار

الشكل (٧-٣): ورقة العمل الخاصة بقيمة الأداء

البرنامج: ________ المحلل: ________ التاريخ: ________

اسم الخيار	١- ________	٢- ________
التحليل		
تحليل متطلبات الأداء	________	________
توثيق متطلبات التعلم	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
التخطيط		
تصميم المقترح	________	________
التصميم المفصل للبرنامج	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
الإعداد		
أدوات القائد	________	________
أدوات المشارك	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
التنفيذ		
إدارة البرنامج	________	________
التدريب على البرنامج	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
التقييم		
تقييم النتائج	________	________
إعداد تقارير بالنتائج	________	________
بيانات أخرى ________	________	________
بيانات أخرى ________	________	________

إجمالي تكاليف برنامج تنمية الموارد البشرية الخيار ١: ________ دولار الخيار ٢: ________ دولار

الشكل (٧-٤): ورقة عمل تحليل التكاليف

البرنامج: ________	المحلل: ________	التاريخ: ________
اسم الخيار	١- ________	٢- ________
قيمة الأداء	________ دولار	________ دولار
ناقص التكلفة	________	________
الأرباح	________ دولار	________ دولار
ملحوظة: ضع دائرة حول اختيارك.		

الشكل (٧-٥): ورقة عمل تحليل الأرباح

النتائج المالية للتدريب على تطبيق مقترح التطوير

يوضح المثال التالي كيفية التنبؤ بالنتائج المالية للأداء. ويتضمن المقترح الذي تم تطبيقه في هذا المثال، كأغلب المقترحات الأخرى، عوامل محفزة للأداء أو متغيرات أداء عديدة. وهو يركز على الحاجة إلى توفر الخبرة لدى العاملين والمشرفين، بالإضافة إلى الحاجة إلى تغيير متطلبات الوظيفة لدى المراقبين لتتضمن التدريب. يمكن استخدام النماذج نفسها (المذكورة في الأشكال ٧-٣ و٧-٤ و٧-٥) لتسجيل النتائج المالية الفعلية.

مثال على حساب النتائج المالية

قام مدير إحدى الهيئات الحكومية المعنية بالتحصيل ومراجعة الحسابات بإلحاق مجموعة من العاملين الجدد بدورة تدريبية تستغرق ٢٤ ساعة قبل إرسالهم للعمل في مجال المحاسبة والتحصيل. وعلى الرغم من ذلك، فقد كانت الدورة التدريبية مجرد بداية لتدريبهم. ففي المتوسط، يحتاج العاملون الجدد إلى ١٥ شهرًا إضافيًا لاكتساب الخبرة من خلال العمل ليصبحوا على الدرجة المطلوبة من الكفاءة والاقتدار. اعتقادًا في إمكانية تقليل الوقت المطلوب لبلوغ

مستوى الأداء الكامل، عقد مستشار الأداء الداخلي لجنة من ٨ مختصين لمناقشة الموقف الحالي، ولوضع خطة لتعجيل التطوير المعرفي في أثناء العمل. وكانت الطريقة التي تم التوصل إليها لتحقيق ذلك سهلة وبسيطة، وهي إكساب العاملين ذوي الخبرة المهارات اللازمة كي يكونوا مدربين أكثر كفاءة وفاعلية بالنسبة للعاملين الجدد، بالإضافة إلى تحفيزهم على القيام بمهام عملهم على أكمل وجه.

بعد دراسة عدة طرق بديلة لتنمية مهارات التدريب لدى المشرفين، انتهت اللجنة إلى أن تطلب من الجمعية القومية لمراجعي الحسابات (National Association of Auditors) عقد برنامج تدريبي يستمر لأربعة أيام، وذلك لعشرة من العاملين ذوي الخبرة الذين يتوقع من كل منهم الآن تدريب أحد العاملين الجدد كجزء من مسئوليات عمله كمشرف. وبعد ذلك، تم مقارنة هذا البرنامج بالبرنامج الحالي، ووجد أنه طريقة أكثر سهولة لإكساب العاملين الجدد الكفاءة المطلوبة.

طلبت اللجنة من مستشار الأداء التنبؤ بعائد الاستثمار الخاص بالمشروع، وتضمين تكاليف عمل اللجنة في تكاليف المشروع. وقد تطلب وضع عملية التحصيل كوحدة للأداء، ووضع قيمة مالية بالدولار لمعيار الأداء لكل عملية تحصيل ١٧٥ دولار في الساعة قرارًا بالإجماع من قِبل العديد من كبار المديرين.

مستوى أداء البرنامج التدريبي

لا يشكل التنبؤ بمستوى الأداء الجديد في هذا المثال أية مشكلة أو عائق. فقد تم حساب وحدة الأداء بشكل اعتباطي إلى حد ما. يعمل محصل ومراجع الحسابات مع العديد من العملاء الذين تختلف طبيعة أعمالهم تمامًا. ولذلك، فقد يستغرق أيامًا عديدة لإتمام عمل أحد العملاء، بينما يمكنه إنهاء عمل عميل آخر

خلال ساعات قليلة. إن شخصيات العملاء المختلفة ومساعيهم الاقتصادية المتنوعة تفند قضية إيجاد وحدة مناسبة للأداء. وعلى الرغم من ذلك، فقد تم وضع الدولارات التي تم جمعها في النهاية كوحدة أساسية للأداء؛ وذلك من أجل خدمة هدف التنبؤ. تمنح التسجيلات السابقة للمؤديين ذوي المستوى الممتاز والمتوسط والأقل من المتوسط أساس وضع متوسط قيمة لمعيار أداء كل عملية تحصيل ١٧٥ دولار في الساعة كهدف الأداء الأساسي لبرنامج التطوير. وفي الحقيقة، تتم مراقبة متوسط القيم هذه بانتظام وتسجيلها كوسيلة لمتابعة سير العمل وتقييم أداء فرق العمل والأفراد. وتلاءم متوسط القيم هذه جميع أنواع العملاء وأحجام أعمالهم المختلفة الذين قد يتوقع أي محصل ومراجع حسابات العمل معهم في وقت ما.

قد ينتاب أي شخص القلق من استخدام وحدة الأداء الموضوعة لخدمة هدف التنبؤ بالنتائج المالية للأداء كقياس فردي لجودة أداء العمل. فوحدة الأداء هذه ليست موضوعة لهذا الغرض، وبالتالي لن تقيس جودة أداء العمل بشكل صحيح. إن تحديد مقياس أمر ذو فائدة عظيمة في التنبؤ بالنتائج المالية للأداء. ولكن، استخدام هذا المقياس في تقييم جودة أداء العمل يمكنه أن يقلل من جودة الأداء في مكان العمل مع الوقت. وبالتالي، فإن إيجاد مقياس فردي بسيط للأداء في وظيفة لم يحدد لها مقياس من قبل يجعل الاحتمال قائمًا في تسمم أفكار المديرين بموضوع "الرقابة". وقد تنتهي أهداف زيادة الإنتاجية فقط بتشجيع الكذب والخيانة، وتقوية نفوذ العملاء الذين تتحقق من خلالهم الأرباح العالية، ويتمخض ذلك كله عن سوء خدمة العملاء في مكان العمل. وهنا تفيد مناقشة نمط التأثيرات في التأكد من أن التركيز على العوامل المحفزة للأداء لم يفقد في خلال رحلة السعي خلف تحقيق نتائج الأداء المرغوبة. يوضح الشكل (٧-٦) عملية التنبؤ الكاملة بقيمة الأداء.

تحليل التكلفة في مثال البرنامج التدريبي

يوضح الشكل (٧-٧) ورقة العمل الخاصة بتحليل تكلفة برنامج تنمية مهارات التدريب لدى المراقبين. لاحظ أن ورقة العمل هذه معدلة بما يناسب مراحل نموذج عملية التدريب الخاصة بهذه الهيئة الحكومية، المتمثلة في التحليل والتخطيط والتطوير والتنفيذ والتقييم. ومن المهم أن تلاحظ أن هذه الهيئة الحكومية - كأغلب المؤسسات الأخرى - لديها نظم محاسبة معدة للاستخدام، ويتم دائمًا حساب تكاليفها بشكل نظامي. فقد قام مستشار تنمية الموارد البشرية الداخلي بتقدير تكاليف برنامج تحسين مهارات التدريب لدى المراقبين عند تقديم اقتراحها بتطبيق هذا البرنامج.

بالإضافة إلى ذلك، فقد تم تقدير نفقات اللجنة المكونة من ٨ أفراد (خلال مرحلة التحليل)، التي تم عقدها من أجل مناقشة الوضع الحالي ووضع خطة لتعجيل التعلم في أثناء العمل. وقد أوضحت مراجعة تصنيفات الأجور والمعدلات أن راتب كل عضو من أعضاء اللجنة - يقدر في المتوسط بـ ١٥ دولار في الساعة. وعند إضافة المزايا المستحقة لكل عضو من أعضاء اللجنة، صارت تكاليف الوقت الذي يستغرقه كل عضو منهم في العمل ٦٠, ٢٠ دولار في الساعة. وكانت اللجنة قد خططت لأن تجتمع ٥ مرات، ويكون زمن كل اجتماع ٤ ساعات. وبذلك، يكون إجمالي تكاليف الوقت الذي يستغرقه أعضاء اللجنة في أداء مهامهم ٣٢٩٦ دولار (٦٠, ٢٠ دولار في الساعة × ٤ ساعات × ٥ اجتماعات × ٨ أعضاء). ومن الجدير بالذكر أن البرنامج لم يتحمل مسئولية تكاليف طعام أعضاء اللجنة أو سفرهم.

في إطار نظام تقييم النتائج، تصنف نتائج التعلم إلى نتائج المعرفة ونتائج الخبرة. وتعرف نتائج المعرفة على أنها الإنجازات العقلية المكتسبة من خلال الدراسة والخبرة. أما نتائج الخبرة، فهي السلوكيات الإنسانية التي لها نتائج فعالة وكفاءة مثلى، والمكتسبة من خلال الدراسة والتجريب في نطاق مجال معين.

تعتمد جميع المؤسسات على معرفة الفرد وخبرته في وضع أهدافها وتحقيق هذه الأهداف. وبالتالي، فإن الاهتمام بالجانب المعرفي والمهني أمر أساسي وضروري للغاية. وهكذا، يجب ألا يغفل العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية أو رؤساء المؤسسات هذه الحقيقة. حتى يقوم الأشخاص بعملهم، فإنهم يحتاجون إلى أمرين: أولاً، الإحاطة بكيفية القيام بهذا العمل، وثانيًا، القدرة على إنجاز هذا العمل. وعلى الرغم من ذلك، فعلم بعض الأشخاص بكيفية القيام بعمل معين وقدرتهم على القيام به لا يعني مطلقًا أنهم سينجحون في إنجازه. وعلى الرغم من أن المعرفة والخبرة مطلبين أساسيين للأداء، فقد يفقدان أهميتهما أحيانًا ويصبحان غير ذي جدوى (كما هي الحال - على سبيل المثال - عند عدم منح الأفراد الأدوات المطلوبة لإنجاز عملهم، أو الشك فيهم أو السخرية منهم عند تجربة أساليب جديدة في العمل).

إن التعلم والتحقق من اكتساب الخبرة والمعرفة أمران مهمان وضروريان بالنسبة للمؤسسات والعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. وليس هناك بديل للتقييم المباشر للمعرفة والخبرة. ومع ذلك، يتمسك العاملون في مجال تنمية

ملخص

عندما يكون العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية قادرين على تقديم بيانات نتائج مالية مؤكدة، تزداد احتمالات قبول المسئولين لإسهاماتهم في تطوير المؤسسة واستيعابها. تعتمد قدرتك على تسجيل النتائج المالية على قدرتك على تحديد نتائج النظام. قد تكون القدرة على التنبؤ بالنتائج المالية هي الأكثر أهمية من أجل الحصول على موافقة المؤسسة لإسهامات تنمية الموارد البشرية. إن النموذج المالي واحد بالنسبة للتنبؤ بالأرباح المالية وتقييم الأرباح المالية بعد تطبيق البرنامج. وعلى الرغم من ذلك، تتطلب التنبؤات تقديرات مالية بالدولار، بينما تتطلب تقييمات النتائج تقدير الدولارات الفعلية العائدة من تطبيق المقترح التطويري.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يمكن تصنيف نتائج الأداء إلى نتائج النظام والنتائج المالية.
- النتائج المالية هي تحويل وحدات الإنتاج من سلع أو خدمات إلى أموال أو مستندات أو صكوك مالية، وانتساب ذلك إلى المقترح التطويري الذي تم تنفيذه.
- نموذج النتائج المالية هو:

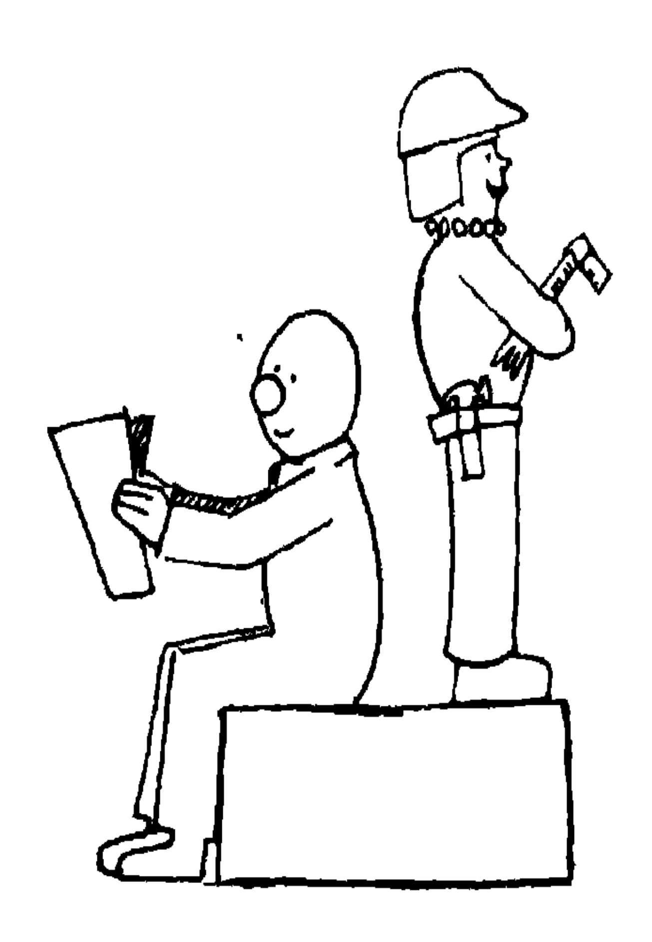
قيمة الأداء – التكلفة = الأرباح

- ينتج عن برامج تنمية الموارد البشرية المصممة والمنفذة بشكل نظامي والقائمة على تحليل سليم عائد استثمار تتراوح قيمته من ٢ إلى ١ أو أكثر في غضون عام واحد أو أقل.
- يمتلك العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية وسائل متاحة لتقييم العوائد المالية لبرامج تنمية الموارد البشرية والتنبؤ بها.

الفصل الثامن

نتائج التعلم

قياس نتائج الخبرة والمعرفة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أضع أو أختار مقاييس جيدة للتعلم؟ وبشكل أكثر تحديدًا، كيف أختار أو أضع مقاييس التعلم الخاصة بالمعرفة والخبرة؟

الخمسة الأخرى لمستوى الملاءمة والإتاحة والجودة والكفاءة السابقة والتكلفة قبل تزكية أحد البرنامجين لصانعي القرار. في هذا المثال، كان الأمر الأكثر أهمية هو التكلفة المبدئية للبرنامج مع تحقيق أعلى ربح. ونظرًا لأن ميزانية هذه الهيئة الحكومية ثابتة، فقد بعثت بالتماس إلى هيئة حكومية أخرى تطلب فيه أن تقوم بتدعيم هذا البرنامج. وعلى الرغم من ذلك، فقد دعم صانعو القرار البرنامج التدريبي الجديد بسبب الأرباح التي يتوقع أن تجنيها هذه الهيئة الحكومية من ورائه. وقد تم عمل تقييم عقب البرنامج من خلال جمع البيانات الفعلية باستخدام النموذج المالي نفسه ونماذج تسجيل النتائج الفعلية.

البرنامج: مهارات التدريب	المحلل: سي جونز	التاريخ: ________
اسم الخيار	١- مقترح غير نظامي	٢ - الدورة التدريبية NAA
قيمة الأداء	٢٢٨٣٧٥٠ دولار	٢٦١٣٧٥٠ دولار
ناقص التكلفة		٤٧٤١٥
الأرباح	٢٢٨٣٧٥٠ دولار	٢٥٦٦٣٣٥ دولار
ملحوظة: ضع دائرة حول اختيارك.		

الشكل (٧-٨): ورقة العمل الخاصة بتحليل أرباح إحدى الهيئات الحكومية المعنية بالتحصيل ومراجعة الحسابات

التحليل المالي كأحد عناصر تحديد المسئولية واتخاذ القرار

إن الحديث عن العمل في ضوء التكاليف والمكاسب المالية أمر جديد لم يعتده العديد من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. لقد كانت طريقة ونموذج النتائج المالية التي عرضناها فعالة في المرات العديدة التي طبقت فيها. وعند تقييم النتائج المالية، قد يكون وضع قيمة وحدة الأداء بالدولار عائقًا مربكًا في البداية. لذلك، فهذه هي بعض المقترحات لتحديد قيمة وحدة الأداء – الرقم السحري:

- عبر عن وحدات الأداء بأرقام إيجابية (على سبيل المثال، أشر إلى أن نسبة المديرين المحتفظين بمناصبهم ٨٠ ٪ بدلاً من الإشارة إلى الـ ٢٠ ٪ الذين تركوا العمل).
- عند اختيارك للشخص الذي يقوم بحساب "الرقم السحري" – قيمة وحدة الأداء - فكر في الشخص المسئول ماليًا عن النظام أو فريق العمل.

استخدم هذا "الرقم السحري" (قيمة وحدة الأداء) بالإضافة إلى مصداقية الشخص الذي يقدمه في تسجيل النتائج.

الربح المالي هو معيار واحد فقط لاختيار أو دعم برامج تنمية الموارد البشرية النظامية أو غير النظامية. هناك أربعة معايير إضافية مفيدة تستخدم عند التفكير في سبب اختيار المسئولين لتطبيق مقترح تطوير معين ودعم هذا المقترح، بالإضافة إلى الأرباح المالية التي تعود للمؤسسة من هذا المقترح:

- مدى الملاءمة لثقافة المؤسسة وأعرافها
- سمات جودة البرنامج
- كفاءة البرنامج وفاعليته
- تكلفة البرنامج

لا يمكن تجاهل المعيار غير المالي في هذه القائمة. فلا يتوفر المستوى الكافي من العقلانية لدى المؤسسات بشأن التفكير في الأمور المالية. وفي الوقت نفسه، لا تقع تحت سيطرة وحكم الاقتصاد والمال. على سبيل المثال، لن يتمخض التنبؤ بأرباح مالية عالية لبرنامج معاكس تمامًا لثقافة المؤسسة وأعرافها عن تحقيق النتائج المرغوبة منه ولن يستطيع الحصول على الدعم بصفة مستمرة.

اعتقد مستشار الأداء أن إنتاجية المشاركين ستقل بنسبة ٥٠٪ في أثناء الأربعة أيام الخاصة بالتدريب. وعلى الرغم من ذلك، لم يتم التنبؤ بأن تكلفة النقص في الإنتاج ستكون حوالي ٢٤٠ دولار في الساعة (أجر كامل)؛ لأنه كان من المفترض أن هؤلاء المشاركين لديهم عمل بمشروعات جارية وأنهم سيتعاملون مع المشكلات التي تواجه هذه المشروعات من خلال التليفون في أثناء الأربعة أيام التي سيكونون بعيدين فيها عن عملهم. وقد أكد أحد أعضاء اللجنة الذي خطط لحضور التدريب كمتدرب هذا الافتراض. وقدرت تكلفة النقص في الإنتاج بحوالي ٣٨٤٠٠ دولار (١٢٠ دولار في الساعة × ٨ ساعات × ٤ أيام × ١٠ متدربين).

وعلى ضوء مكالمة تليفونية تم إجراؤها مع الجمعية القومية لمراجعي الحسابات (NAA)، تم تقدير الرسوم التي ستدفع للجمعية كأجر عن عمل المدرب لمدة ٣ أيام وعن المضمون الأساسي للدورة التدريبية بحوالي ١٠٠٠ دولار في اليوم، لتكون القيمة الإجمالية عن الأيام الثلاثة ٣٠٠٠ دولار. ولم يتوقع مسئولو قسم تنمية الموارد البشرية سداد أية تكاليف لسفر المدرب أو طعامه.

مرحلة التقييم: اعتقد رئيس قسم تنمية الموارد البشرية أن هناك اثنين من مختصي التقييم لدى الحكومة سيقضيان ٣ أيام في مراقبة التدريب وتقييم النتائج ورفع تقارير إلى مدير الهيئة الحكومية. وقد تم تقدير أجر هذين المختصَّين عن عملهما بالتقييم ورفع التقارير بحوالي ٩٨٩ دولار (٢٠,٦٠ دولار في الساعة × ٨ ساعات × ٣ أيام × ٢ من المتدربين).

وقد كان يتوقع أن تستغرق كتابة تقرير التقييم على الكمبيوتر وطباعته ونسخه وتوزيعه ٣ ساعات من وقت السكرتير، بقيمة مالية تقدر بحوالي ٣٢ دولار (١٠,٦٠ دولار في الساعة × ٣ ساعات). وكان يتوقع أن يتكلف نسخ التقرير ١٠ دولار أخرى، بقيمة إجمالية قدرها ٤٢ دولار.

قرارات التكاليف: قد لا يكون من الواضح بشكل كاف أن هناك قرارين قد صدرا لضمان عدم المبالغة في التكاليف دون ضرورة. تمثل القرار الأول في عدم تقدير تكلفة قاعة الاجتماعات التي سيتم فيها التدريب على البرنامج. وهي مكان انعقاد جميع اجتماعات فريق العمل، ولم يكن هناك تمييز بين مختلف الأنشطة التي عقدت بها وبين هذا النشاط ليتم تأجير قاعة خصيصًا للتدريب على هذا البرنامج. وكان القرار الثاني، وهو الأكثر أهمية، يتضمن أن يتحمل البرنامج تكلفة ٥٠٪ من نقص إنتاجية المشاركين خلال التدريب على البرنامج. أما بالنسبة لرواتب المشاركين في أثناء التدريب، فقد غطتها نسبة الـ ٥٠٪ المتبقية من إنتاجيتهم والتي لم يكن البرنامج مسئولاً عن تحمل تكلفتها. وقد أدى تحمل تكلفة الوقت المهدر والإنتاجية المفقودة إلى المبالغة في تكلفة البرنامج.

قرارات تحليل الأرباح

تذكر أن هذا المثال يصف هيئة حكومية معنية بالتحصيل ومراجعة الحسابات، كان يلزم عاملوها الجدد ١٥ شهرًا من العمل لاكتساب الخبرة التي تؤهلهم للوصول إلى درجة الكفاءة العالية. وقد تقرر أن تنمية مهارات التدريب لدى العاملين ذوي الخبرة لاستخدامها عند العمل مع العاملين الجدد طريقة مناسبة لتقليل الوقت الذي يستغرقه تحسين مستوى أداء هؤلاء العاملين. وقد درس مسئول التنبؤ بالنتائج المالية للأداء خيارين، برنامج التطوير الحالي الذي يستغرق ١٥ شهرًا ومقترح تطوير نظامي جديد يستغرق ١٣ شهرًا. يوضح الشكل (٧-٨) تحليل أرباح كلا البرنامجين. ومن منظور مالي بحت، بدا البرنامج النظامي أفضل من نظيره، فأرباحه ٢٥٦٦٣٣٥ دولار مقابل ٢٢٨٣٧٥٠ دولار للبرنامج الحالي. وكان هناك حاجة أيضًا إلى تطبيق معايير القرارات

خطط اثنان من أعضاء اللجنة للإعداد لتشكيل اللجنة من خلال التحاقهما بدورة تدريبية في إحدى الكليات المحلية لدراسة مهارات التدريب الفعال. وقد استغرقت هذه الدورة الدراسية ٨ ساعات، وكان أجر كل منهما عن حضوره لهذه الدورة ١٧٥دولار، وبذلك تكون القيمة الإجمالية التي حصل عليها عضوي اللجنة حوالي ٦٨٠ دولار [(٦٠ , ٢٠ دولار في الساعة × ٨ ساعات × اثنان من أعضاء اللجنة + (١٧٥دولار أجر التعلم × اثنان من الأعضاء)].

كان من المفترض أن تتم كتابة اقتراح تحسين الأداء لعرضه على مدير الهيئة الحكومية في أثناء اجتماعات اللجنة، ولكن طباعة الاقتراح على الكمبيوتر كانت تتطلب مهارات السكرتارية. وكان أجر السكرتير يقدر بـ ٦٠ , ١٠ دولار في الساعة بعد إضافة مستحقاته الوظيفية. وكانت كتابة الاقتراح على الكمبيوتر وطباعته ونسخه وتوزيعه على العاملين بالإدارة سيستغرق ٥ ساعات. وعلى هذا، فقد تم التنبؤ بأن إجمالي تكاليف أجر السكرتير وتكاليف نسخ الاقتراح ستقدر بحوالي ٧٠ دولار [(٦٠ , ١٠ دولار في الساعة × ٥ ساعات) + ١٧دولار تكلفة النسخ].

مرحلة التخطيط: تم إنفاق المصروفات الأساسية لهذه المرحلة على تغيير بعض التعبيرات المتضمنة في مستند الاقتراح الذي كتبه مقدمه، ودراسات الحالة، وتعديل بعض التفاصيل المنهجية المتبعة في برنامج تنمية مهارات التدريب الخاص بالجمعية القومية لمراجعي الحسابات (NAA). احتاجت هذه الهيئة الحكومية إلى أن يعمل اثنان من عامليها لمدة ١٠ ساعات في تعديل هذا البرنامج ليلاءم عملها، وتكلف ذلك ٤١٢ دولار (٦٠ , ٢٠ دولار في الساعة × ١٠ ساعات × اثنان من الموظفين).

مرحلة الإعداد: تم إنفاق المصروفات الأساسية لهذه المرحلة على كتابة كتيب إرشادي معدل عن التدريب على الكمبيوتر وطبعه ونسخه (كتيب لكل مشارك من المشاركين الاثني عشر) بتكلفة ٢٠ دولار للكتيب الإرشادي الواحد. وكان إجمالي التكاليف المتنبأ بها لهذه المرحلة ٢٨٠دولار [(٢٠دولار للكتيب الإرشادي الواحد × ١٠ متدربين) + ٤ أشخاص إضافيين].

كان هناك حاجة إلى أن يقوم رئيس قسم تنمية الموارد البشرية بالاتصال هاتفيًا بكل مشارك من المشاركين العشرة لإعطائهم فكرة عامة عن الموضوع ودعوتهم لحضور اجتماع لمناقشة التفاصيل، وكانت المدة المقدرة لذلك حوالي ٤ ساعات. وكان سيتم استغلال الوقت الذي سيستغرقه إجراء المكالمات التليفونية في مناقشة أي موضوعات يرغب المدير أو المتدربين في طرحها. وقد تم التنبؤ بأن ذلك سيتكلف حوالي ٨٢ دولار (٦٠, ٢٠ دولار في الساعة × ٤ ساعات).

مرحلة التنفيذ: خطط رئيس قسم تنمية الموارد البشرية لقضاء نصف يوم في إطلاع المتدربين العشرة على البرنامج التدريبي وفوائده وأهميته بالنسبة للمؤسسة قبل لقائهم مع الشخص الذي سيقوم بتدريبهم على برنامج NAA. وأعقب نصف اليوم هذا ٣ أيام من التدريب على البرنامج بعد تعديله. وبعد التدريب، خطط مستشار الأداء لقضاء نصف يوم مع المتدربين المشاركين، وكان هذا الوقت عبارة عن جلسة لمناقشة البرنامج التدريبي وتقييم مدى الاستفادة منه. (تتضمن هذه المرحلة التنبؤ بتكلفة فقد إنتاجية المشاركين العشرة لمدة ٤ أيام، وتكلفة اليوم الواحد الذي قضاه مستشار الأداء مع المشاركين. علاوة على أنه سيتم تضمين تكلفة أجر مدرب الجمعية القومية لمراجعي الحسابات (NAA) في الرسوم المدفوعة للجمعية عن الدورة التدريبية بأكملها). وكان يتوقع أن يكون أجر مستشار الأداء عن اجتماعه مع المتدربين حوالي ١٦٤دولار (٦٠, ٢٠ دولار في الساعة × ٨ ساعات).

نعم، أدخل معدل أداء محدد أو قم بحساب معدل متوسط الأداء [(ب + ج)/ ٢].		
ط- ما إجمالي وحدات الأداء التي سينتجها كل عامل/فريق عمل في أثناء فترة التطوير؟ (ح × هـ)	٢٢٨,٣٧٥ / عدد الوحدات	١٩٥,٧٥٠ / عدد الوحدات
ي- كم عدد وحدات الأداء التي سينتجها العامل/فريق العمل في أثناء فترة التقييم؟ {[(و - هـ) × ب] + ط}	٢٢٨,٣٧٥ / عدد الوحدات	٢٦١,٣٧٥ / عدد الوحدات
ك- كم ستكون قيمة أداء العامل/فريق العمل في أثناء فترة التقييم؟ (ي × د)	٢٢٨,٣٧٥ دولار	٢٦١,٣٧٥ دولار
ل- ما قيمة الأداء التي يحققها كل عامل/فريق عمل؟ [ك-(ج × د × و)]	٢٢٨,٣٧٥ دولار	٢٦١,٣٧٥ دولار
م- ما القيمة الإجمالية للأداء التي يحققها جميع العاملين/فرق العمل؟ (ل × ز)	٢,٢٨٣,٧٥٠ دولار / الخيار الأول	٢,٦١٣,٧٥٠ دولار / الخيار الثاني

الشكل (٧-٦): ورقة العمل الخاصة بحساب قيمة أداء البرنامج التدريبي

البرنامج: تنمية مهارات التدريب	المحلل: سي جونز	التاريخ ________
اسم الخيار	١- مقترح غير نظامي	٢- الدورة التدريبية NAA
التحليل:		
تحليل متطلبات الأداء		٣٢٩٦
توثيق متطلبات التعلم		
بيانات أخرى: (التعليم والوقت)		٦٨٠
بيانات أخرى: (تكاليف الاقتراح)		٧٠
التخطيط:		
تصميم المقترح		٤١٢
التصميم المفصل للبرنامج		
بيانات أخرى: ________		
بيانات أخرى: ________		
الإعداد:		
أدوات القائد		٢٨٠
أدوات المشارك		
بيانات أخرى: (مدير تنمية الموارد البشرية)		٨٢
بيانات أخرى:		
التنفيذ		
إدارة البرنامج		
التدريب على البرنامج		٣٠٠٠
بيانات أخرى: (مدير تنمية الموارد البشرية)		
بيانات أخرى:		١٦٤
التقييم:		
تقييم النتائج		٩٨٩
إعداد تقارير بالنتائج		
بيانات أخرى: (السكرتارية)		٤٢
بيانات أخرى:		
	دولار	٤٧,٤١٥ دولار
إجمالي تكاليف برنامج تنمية الموارد البشرية	الخيار الأول	الخيار الثاني

الشكل (٧-٧): ورقة العمل الخاصة بتحليل التكاليف لإحدى الهيئات الحكومية المعنية بالتحصيل ومراجعة الحسابات

ملحوظة: يجب أن تظل وحدات الأداء ووحدات الزمن الخاصة بجميع الخيارات (مقترحات نظامية أو غير نظامية) ثابتة طوال التقييم.

البرنامج: تنمية مهارات التدريب   المحلل: سي سليزر   التاريخ: ______

اسم الخيار	١- مقترح غير نظامي	٢- الدورة التدريبية NAA

البيانات المطلوبة لإجراء الحسابات:

	١- مقترح غير نظامي	٢- الدورة التدريبية NAA
أ- ما وحدة أداء العمل التي تقوم بقياسها؟	دولار (اسم الوحدة)	دولار (اسم الوحدة)
ب- ما هدف الأداء لدى كل عامل/فريق عمل في نهاية برنامج تنمية الموارد البشرية؟	١٧٥ (العدد) دولار (الوحدات) الساعة (الزمن)	١٧٥ (العدد) دولار (الوحدات) الساعة (الزمن)
جـ- ما هدف أداء كل عامل/فريق عمل في بداية برنامج تنمية الموارد البشرية؟	٠ (العدد) دولار (الوحدات) الساعة (الزمن)	٠ (العدد) دولار (الوحدات) الساعة (الزمن)
د- ما القيمة المخصصة لكل وحدة أداء بالدولار؟	١ دولار (وحدة)	١ دولار (وحدة)
هـ- ما الوقت المطلوب لبلوغ مستوى الأداء المتوقع؟	٢٢٥٠ (العدد) الساعة (الزمن)	٢٢٥٠ (العدد) الساعة (الزمن)
و- كم من الزمن يستغرق التقييم؟ (أدخل أطول فترة ممكنة (هـ) لجميع الخيارات المنتقاة)	٢٦٢٥ (العدد) الساعة (الزمن)	٢٦٢٥ (العدد) الساعة (الزمن)
ز- كم عدد العاملين/فرق العمل التي ستشارك في برنامج تنمية الموارد البشرية؟	١٠ (عدد العمال/ فرق العمل)	١٠ (عدد العمال/ فرق العمل)

حسابات لتحديد صافي قيمة الأداء:

	١- مقترح غير نظامي	٢- الدورة التدريبية NAA
ح- هل ينتج العامل/فرق العمل وحدات قابلة للاستخدام في أثناء برنامج تنمية الموارد البشرية؟ إذا كانت الإجابة لا، أدخل ٠. أما إذا كانت الإجابة	٨٧ (العدد) دولار (وحدة)	٨٧ (العدد) دولار (وحدة)

الموارد البشرية بمعتقدين أساسيين - ويكـون لهـذين المعتقـدين نتـائج عكـسية عندما يتعلق الأمر بتقييم نتائج التعلم - وهما: (١) ترتبط ردود أفعال المشاركين شديدة الإيجابية بالتعلم الفعلي و(٢) يمكن لأي شخص تعلم أي شيء.

ينزع كلا المعتقدين غير الصحيحين إلى دعم أحدهما الآخر، وينطويـان عـلى وجوب ألا تجعل خبرات التعلم المتعلم مستاءً من عمليـة الـتعلم نفـسها أو مـن تقييم نتائج التعلم. ولحسن الحظ، فإن المؤسسات والأفراد الذين يعملـون عـلى أساس هذين المعتقدين يصنفون أنفسهم على أنهم ممـن يهتمـون فقـط بالمـصالح والقدرات. والحقيقة أن المتعلمـين الـواعين يـشاركون غالبًـا في أعـمال تناسـب قدراتهم ومصالحهم، ويتوقع العاملون أنهم يجب أن يظهروا معارفهم وخـبراتهم من خلال إنجازهم لأعمالهم. وعلى الرغم من أنه يـتم توقـع (وتـرجيح) نتـائج التعلم بعد حضور العاملين جلسات الدورات التدريبية التي تنطوي عـلى خطـة تطوير، فإنك لن تعرف إن كانوا قد اكتسبوا المعرفة والخبرة التي يحتاجونهـا أم لا دون إجراء تقييم.

قد يبدو هذا الأمر متناقضًا مع نظريات تعليم الكبار التي تركز عـلى المـتعلم، لكنه ليس كذلك على الإطلاق. فهنـاك قيـود صـارمة للمتعلمـين تحكـم جميـع عمليات التعلم الخاصة بهم. وتعد الحاجـة إلى التركيـز والـسيطرة هـي الـسبب الوحيد في ظهور فكرة تنمية الموارد البشرية في المقام الأول. والتقيـيم التقـويمي كجزء من خبرة التعلم الفعالة - الذي يقدم التحليل والقياس والتوجيـه - هـو جزء مهم أيضًا من نظرية تعليم الكبار الصحيحة، وتطبيـق جيـد لعمليـة تنميـة الموارد البشرية. قد يشبه التقييم التقـويمي عمليـة تقيـيم النتـائج أحيانًـا، لكنـه

يختلف في هدفه وآلية عمله تمامًا عن تقييم النتائج. على سبيل المثال، يمكن أن يستخدم المعلم أحد اختبارات المعرفة كجزء من عملية خبرة التعلم التي تبدو مشابهة للاختبار الموجز لنتائج المعرفة والذي يستخدم للتحقق من كون المشاركين قد تعلموا المادة المشتمل عليها البرنامج التدريبي أم لا. يمكن للمعلم أن يطلب من المشاركين العمل في مجموعات من فردين لتقديم إجاباتهم المبدئية عن أسئلة الاختبار التقويمي، ثم يتم التحقق من إجاباتهم من خلال أدوات التدريب والوسائل المدعمة. وعلى الرغم من أن هذه إستراتيجية جيدة للتعلم، فهي أسلوب سيئ وغير فعال لتقييم النتائج. ومن منظور نظرية تعليم الكبار، يوجه الاختبار التقويمي المتعلم ويدعمه خلال عملية التعلم. أما من منظور نظرية تنمية الموارد البشرية واهتماماتها بشأن النتائج، فلا يعلم المعلم والمؤسسة الراعية شيئًا عن حصيلة معرفة كل مشارك في البرنامج التدريبي إلا عند إجراء كل مشارك لأحد الاختبارات الخاصة بنتائج المعرفة.

أكثر الإسهامات تفردًا التي يمكن أن تحققها تنمية الموارد البشرية هي تقديم نتائج تعلم مؤكدة باستمرار. ومع ذلك، فمن المهم أن نتذكر دائمًا أنه لا يمكن للأفراد قياس معدل تعلمهم بدقة. وحتى إن تعلموا، فهناك مجموعة أخرى من الظروف المطلوب توفرها في مكان العمل لتمكينهم من استغلال هذا التعلم وتطبيقه على أعمال المؤسسة.

ومن هنا، فإن شرطًا أساسيًا في تقييم نتائج التعلم أن تحدد المؤسسات والأفراد المعرفة والخبرة المطلوبين لبقائها ثم لتقدمها. وتتوفر في هذا الفصل بالفعل طرق عديدة - سليمة عمليًا ونظريًا - لوضع مقاييس للمعرفة والخبرة.

طبيعة التعلم

في إيجاز مفيد، أعلمنا "بن فرانكلين" منذ مائتي عام أن "التعلم مؤلم" بطبيعته. وكرجل ينتمي إلى عصر النهضة ويحمل في نفسه حبًا وإقبالاً على التعلم، فلم يكن "فرانكلين" يقصد بعبارته هذه التوجع والقسوة، لكنه كان يعني العمل الجاد والتفكير العميق المحكم، والتخلص من الأفكار القديمة المألوفة، وانتهاج الأفكار الجديدة غير المعتادة. كان يعرف أن التعلم رحلة جادة وليس حدثًا ترفيهيًا أو مسليًا. عند تقييم نتائج التعلم، من المحتمل أن يقول أغلبنا إننا لا نحب الاختبارات. لكننا بالتأكيد نرغب في أن يجتاز الطيارون، وجراحو القلب، ومديرو الحسابات المتقاعدون، والمختصون في علوم الأديان، ومهندسو أنظمة فرامل السيارات اختباراتهم. وبالطريقة نفسها، يجوز للمؤسسات والأفراد المطالبة بدليل يؤكد على اكتساب المعرفة والخبرة المطلوبين لتحقيق النجاح من خلال عقد اختبارات المعرفة والخبرة.

يقول "بن فرانكلين": منذ أعوام عديدة، عقدنا دورة تدريبية عن تحسين الأداء استغرقت ٣ أيام لمجموعة من كبار المديرين التنفيذيين لأكبر ٥٠٠ شركة في الولايات المتحدة. وعهدنا إليهم بقراءة أحد الكتب قبل الدورة التدريبية لتوفير الوقت، وتثبيت قاعدة معلومات خاصة بجميع المشاركين ليكون ذلك نقطة انطلاق يبدأ منها العمل. وعندما تم منحهم الكتاب، أبلغناهم أن النشاط الأول لهذه الدورة التدريبية سيكون عبارة عن اختبار حول محتويات الكتاب. وعندما اجتاز المديرون التنفيذيون الاختبار التحريري الذي كان عبارة عن أسئلة اختيار من متعدد، صرح أحدهم أنه لا تروق له حتمية خوض هذا الاختبار. وعندما سألناه عن السبب، أجاب قائلاً: "لأنه ببساطة جعلني أقرأ الكتاب". وهنا، نظر الجميع إلى بعضهم وابتسموا – حتى المدير التنفيذي الذي أدلى بالتعليق. وكذلك ابتسم "بن فرانكلين" نفسه.

الاختبارات الفعالة والاختبارات غير الفعالة

ركز القائمون على تطوير أجهزة القياس على أن تكون وسائل القياس موثوقًا في نتائجها وفعالة وصالحة للاستخدام. فوسيلة القياس الموثوق فيها تمنح نتائج ثابتة. على سبيل المثال، عندما تقيس وزنك باستخدام ميزان عادي في المنزل، فيسجل الميزان ٥٧ كيلو جرامًا في المرة الأولى. وعندما تعاود الوقوف على الميزان مرةً أخرى، فإنه يسجل ٨٤ كيلو جرامًا. يعتبر هذا الميزان بمثابة أداة قياس غير موثوق في نتائجها -ناهيك عن دقة القياس نفسه. وإذا لم يظهر تفسير لهذا الاختلاف في القراءات أو ثبات سريع في الأرقام التي تظهر على شاشة الميزان، فلن يكون أمامك إلا أن تتخلص من هذا الميزان أو إعادته إلى المتجر واستعادة مالك.

بالمثل، عندما تكون قراءة الميزان ثابتة في كلتا المرتين عند ٨٤ كيلو جرامًا، يكون الميزان في هذه الحالة أداة موثوقًا في قياسها. وهذا أمر جيد، لكن كم وزنك؟ جهاز القياس السليم الصالح للاستخدام يقيس بدقة ما يفترض منه قياسه. وعلى افتراض أن أفضل قياس لوزنك هو ٨٤ كيلو جرامًا، لكن هل هذا القياس دقيق؟ افترض أن لديك ميزانًا آخر، وأنك وقفت على كل منهما ونزلت عنه عدة مرات، وأخذت قراءة كل منهما في كل مرة. واستمر ميزانك الأساسي في عرض القراءة نفسها ٨٤ كيلو جرامًا. في حين عرض الميزان الثاني قراءة ثابتة وهي ٧٩ كيلو جرامًا. إن كلا الميزانين موثوق في نتائجه، ويمكن الاعتماد عليه، وكلاهما يقيس وزنك. لكن أيهما تصدق؟ فيما يتعلق بجانب الصدق، نجد أن كلا الميزانين غير دقيق أو غير صالح للاستخدام. لمساعدتك في تحديد الميزان الدقيق - من حيث السلامة وصلاحية الاستخدام - يمكنك الاستعانة بميزان ثالث لقياس وزنك أو يمكنك الحصول على معلومات إضافية حول جودة

الميزانين الحاليين. ماذا لو كان الميزان الثاني ميزانًا تجاريًا اشتريته من إحدى الصيدليات ويحقق مبيعات مذهلة، بينما كان سعر الميزان الأول ١٠ دولار فقط حيث اشتريته بعد الخصم من أحد المتاجر؟ إن مصداقية الميزان الثاني ستجعلك تقبل بأن وزنك ٧٩ كيلو جرامًا. وستقوم على الأرجح بتعديل الميزان الأول على القراءة ٧٩ كيلو جرامًا. وبعد تعديل قراءة الميزان الأول، يصبح هو أيضًا ميزانًا موثوقًا في نتائجه وسليمًا وصالحًا للاستخدام.

صلاحية المحتوى للاستخدام

تعد صلاحية أداة القياس للاستخدام وكونها أداة موثوق في نتائجها من أهم المعايير التي يجب التركيز عليها عند التفكير في أدوات القياس وتطويرها واختيارها. ولذلك، سنستخدمها كأساس للأقسام التالية الخاصة بقياس نتائج المعرفة والخبرة. لكن هناك قضية أساسية مرتبطة بكمال أداة القياس ألا وهي صلاحية محتواها للاستخدام، ويقصد بذلك درجة ملاءمة محتوى أداة القياس للمحتوى المطلوب. وفي الواقع، فإن تحديد صلاحية محتوى إحدى أدوات القياس للاستخدام وإثبات ذلك من أكثر العوامل أهمية عند وضع مقاييس التعلم. فأخذ عينة غير سليمة من محتوى إحدى أدوات القياس يشكل خطرًا وقد يؤدي إلى حدوث كارثة في ضوء نتائج التقييم. يكون محتوى الاختبار صالحًا للاستخدام إن كان يمكن أخذ عينة منه تمثل المحتوى المدروس بأكمله.

هناك قاعدتان أساسيتان لصلاحية محتوى أداة القياس للاستخدام، وهما: هيكل العمل أو هيكل الموضوع قيد البحث. على سبيل المثال، بالنسبة لأحد المحللين الماليين، يختلف الهيكل الذي ينبثق من تدفق المهام وعمليات العمل

الخاصة به تمامًا عن الهيكل الذي ينتج عن هيئات الاقتصاد والاستثمار الخاصة بالمعرفة. يجب أن يتم الاختيار على أساس أهمية أي من الخيارين (أو كلاهما) بالنسبة لهدف المؤسسة، التوقعات القائمة على مساهمات الأفراد. يهتم العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية بالانتقاء والكفاءة ويركزون أكثر على هيكل الموضوع قيد البحث، بينما يركز المهتمون بالخبرة والأداء على مهام العمل وعملياته. ومن الواضح أنه هناك تداخل بين كلتا الطريقتين، واختلافات مهمة بينهما.

كيفية إنشاء محتوى صالح وموثوق في نتائجه لأداة القياس

يمكن تحقيق الشرط المتعلق بصلاحية الاستخدام لمحتوى أحد الاختبارات باستخدام جدول صلاحية محتوى الاختبار للاستخدام، كالجدول الموضح في الشكل (٨-١). في هذا الجدول، يمثل المحور الرأسي تحليل وحدات المحتوى الناتجة بشكل مباشر عن تحليل المحتوى: هيكل العمل أو الموضوع قيد البحث. أما المحور الأفقي، فيصنف وحدات المحتوى من حيث التعقيد إلى مستويين وهما: محتوى منخفض المستوى ومحتوى عال المستوى. في أسئلة اختبار المعرفة منخفضة المستوى الإدراكي، يحتاج الشخص القائم بالحل إلى استعادة معلومات أساسية مثل الأسماء والحقائق والعناصر. بينما تتطلب أسئلة اختبار المعرفة عالية المستوى الإدراكي أن يكون لدى الشخص الذي يقوم بحلها معلومات أساسية، وأن يفوق تفكيره مجرد استعادة المعلومات إلى إمكانية تطبيقها واستخدامها في تحليل الموقف واستخدام المعارف الجديدة في تقدير قيمة الأشياء. إن تقدير النسب المذكورة في الصفوف والخلايا وفقًا لقيمتها النسبية، وتحديد الأرقام الفعلية لأسئلة الاختبار في كل منها أمر مهم وضروري. فهو يضمن ملاءمة جدول الاختبار لمتطلبات المعرفة المحددة خلال التحليل.

مستوى صعوبة الأسئلة	أسئلة اختبار المعرفة منخفضة المستوى الإدراكي (استعادة المعلومات)		أسئلة اختبار المعرفة عالية المستوى الإدراكي (تطبيق المعرفة)		إجمالي أسئلة الاختبار	
محتوى الاختبار	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الوحدة ١ (الاسم)	٦	١٥	٦	١٥	١٢	٣٠
الوحدة ٢ (الاسم)	٤	١٠	٢	٥	٦	١٥
الوحدة ٣ (الاسم)	٣	٧,٥	٥	١٢.٥	٨	٢٠
الوحدة ٤ (الاسم)	٧	١٧,٥	٧	١٧,٥	١٤	٣٥
إجمالي (أسئلة الاختبار)	٢٠	٪٥٠	٢٠	٪٥٠	٤٠	٪١٠٠

الشكل (٨-١): نموذج لجدول يمثل صحة محتوى أحد الاختبارات للاستخدام

وفيما يلي مبدآن أساسيان لتطوير مصفوفة صحة المحتوى:

١- تأكد أن المقياس المستخدم لقياس المعرفة يلاءم المحتوى المطلوب، أو يلاءم التعلم والموضوعات المهمة المتعلقة به. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يشكل الهيكل الخاص بمهام وعمليات العمل أو هيكل موضوع التعلم المعني أو كلاهما محتوى المعرفة المطلوب.

٢- ارسم مصفوفة واجعل أحد محوريها "تصنيف المحتوى"، واجعل المحور الآخر "أسئلة ذات مستوى معرفي عال، وأخرى ذات مستوى معرفي منخفض". وقم بقياس نسب التقييم الموزعة على أسئلة الاختبار وفقًا للوقت الذي يستغرقه المتعلم في أداء مهمته أو وفقًا لأهميتها.

إن فكرة بدء تحديد خبرة التعلم المطلوبة وأداة القياس المستخدمة في تقييمها من خلال كتابة أهداف التعلم هي فكرة ملائمة لعمليات التقييم المدرسية،

لكنها ليست نقطة بداية منطقية لتقييم نتائج التعلم داخل المؤسسات. لذا، فالطريقة المثلى للقيام بذلك هي التحليل المبدئي الشامل للأداء، ومتطلبات العمل، وتحليل موضوع التعلم المعني. وهنا، يمكنك تحديد محتوى البرنامج المطلوب لتحقيق التطوير وتحديد محتوى الاختبار الذي سيستخدم لقياس مستوى التعلم. ويمكن تحويل هذا التحليل فيما بعد إلى وحدات المحتوى وأهميتها النسبية والأهمية النسبية للأسئلة ذات المستوى المعرفي العالي وتلك ذات المستوى المعرفي المنخفض ضمن مصفوفة صحة المحتوى الخاص بأداة القياس (الموضحة في الشكل السابق).

إن أهداف التعلم هي وسائل مفيدة في توضيح هذه المعلومة نفسها للمتعلمين دون جميع التفاصيل المطلوبة لتحديد محتوى الخبرة والمعرفة المطلوبين أو أداة القياس التي سيتم استخدامها في تقييم هذه الخبرة والمعرفة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أهداف التعلم الجيدة يجب أن تستوفي ثلاثة معايير:

١- **نتيجة سلوك المتعلم**: ما يجب على المتعلم - وليس المعلم - أن يفعله أو يعلمه

٢- **المعايير**: جودة التعلم والوقت المستغرق في التعلم والكم الذي تم تعلمه

٣- **الظروف**: البيئة المحيطة والظروف المطلوبة لتطبيق ما تم تعلمه

يكون بناء مصداقية أحد الاختبارات والثقة في نتائجه بسيطًا للغاية إذا تم إتباع هذه القاعدة: كلما زاد عدد أسئلة الاختبار (أو الملاحظات)، زادت الثقة في نتائج الاختبار. إن الاختبار الشائع الذي يتكون من حوالي ٥ إلى ١٠ أسئلة مشكوك دائمًا في مصداقيته وفي صحة نتائجه. وكقاعدة عامة، يجب أن

يكون الحد الأدنى لعدد أسئلة اختبارات التقييم ٢٠ سؤالاً. وفي الواقع، فقد اكتشفنا أن الاختبارات التي تتكون من ٦٠ سؤالاً موثوقًا في نتائجها. ولذلك، عليك التخلص من الحدود الموضوعة لطول اختبارات التقييم داخل المؤسسات. وعلى الرغم من أنه يمكن حساب المصداقية الفعلية للاختبار بعد إجرائه وبعد تحليل البيانات، فإنك تحتاج إلى بناء هذه المصداقية من البداية. ومن المهم أيضًا أن يشتمل الاختبار المستخدم على أسئلة كثيرة كي يمكنك من تحقيق ذلك.

لتوضيح هذه الفكرة، إليك ما يحدث عندما يشتمل الاختبار المستخدم على عدد قليل من الأسئلة: افترض أنك تعرف بعض المعلومات عن موضوع الاختبار، لكن اختبار المعرفة المطلوب منك إجراؤه كان يتكون من سؤال واحد. وإذا لم تعلم إجابة هذا السؤال الواحد، سيحكم عليك بأنك فاشل لا تمتلك المعرفة التي تؤهلك لاجتياز الاختبار. وقد يعرف شخص آخر مستوى معرفته بالموضوع أقل من مستوى معرفتك إجابة هذا السؤال، فيصنف بأنه ذو معرفة عالية المستوى. قم بزيادة عدد الأسئلة إلى ٥ أسئلة - وسيقلل ذلك نسبة الخطأ في تقييم معرفة المتعلم - فكلما قمت بزيادة عدد الأسئلة، زادت الدقة في تقييم معرفة المتعلم بالمادة المعنية.

قد يكون هناك تعارض واضح بين الحاجة إلى تقييم نتائج التعلم ومقدار الوقت المتاح للتقييم مقابل خبرة التعلم الكاملة نفسها. والحل الوحيد للتخلص من هذا التعارض هو إجراء مجموعة من الاختبارات القصيرة حول كل قسم من أقسام خبرة التعلم المطلوب توفرها لدى المتعلم - مع جعل هذه الاختبارات تشمل جميع مجالات الخبرة المطلوبة -

واستخلاص نتيجة كلية وحيدة لهذه الاختبارات من خلال جمع نتائجها. على سبيل المثال، قمنا بعقد دورة تدريبية استمرت ٤ أيام لفريق إداري في إحدى المؤسسات وكان محتوى هذه الدورة يتكون من ٥ وحدات. وقمنا بإجراء ٥ اختبارات لأعضاء هذا الفريق، وكان كل اختبار يتكون من ٥٠ سؤالاً من أسئلة الاختيار من متعدد - بمعدل اختبار في نهاية كل وحدة من وحدات التعلم. وجمعنا النتائج كلها في نهاية هذه الدورة التدريبية للحصول على النتيجة النهائية للخمسة وسبعين سؤالاً. ذلك حيث إن الاختبار المكون من ٧٥ سؤالاً من أسئلة الاختيار من متعدد يكون له مصداقية ودقة عالية. وإذا كان الاختبار قائمًا على إحدى المصفوفات الخاصة بصحة محتوى الاختبار، فتكون ميزة ذلك أنك قمت بوضع اختبار ذي مصداقية وصحة محتوى عالية.

وضع مقاييس المعرفة

إن المعرفة - بوصفها نتيجة فكرية أو إدراكية لخبرات التعلم - هي نتيجة التعلم الأساسية. وتكمن في عقل الشخص. وتستخدم مقاييس المعرفة في تحديد مستوى معرفة بعض الأفراد بمجال معين. ومن أجل تحري الفاعلية والكفاءة، تستخدم الاختبارات التحريرية للمعرفة كوسيلة أساسية لقياس المعرفة.

قد تتخذ مقاييس المعرفة، وهيكل الأسئلة عدة أشكال. لذا، سنعرض فيما يلي بعض هذه البدائل المتعددة. وتذكر أن طريقتنا هي البحث عن النتائج العملية حتى نكون صادقين بشأن تقديم بيانات سليمة وصحيحة.

وضع أسئلة الاختبارات

هناك أنواع متعددة من أسئلة الاختبارات، ويتحيز أغلب الأشخاص لأنواع معينة من هذه الأسئلة والاختبارات بشكل عام. وبعض التحيزات المضادة لإجراء الاختبارات التي لا أساس لها من الصحة تكون بالشكل التالي: "معرفتي لا يمكن قياسها من خلال اختبار" أو "لا يمكنني خوض اختبار" أو "يكفي اختبار بسيط لتقييم توفر المعلومات المهمة لدى العاملين". يمكننا الاستمرار في عرض مثل هذه التحيزات المضادة، لكن هدفنا هو تبسيط تطور المقاييس، علاوة على الحفاظ على تكامل التقييم. ومن أجل ذلك، يمكن حصر جميع أسئلة الاختبارات في نوعين: أسئلة الاختيار من متعدد وأسئلة التوصيل. ذلك حيث يتيح لك كلا النوعين من الأسئلة تحقيق أربع نتائج جيدة، ألا وهي:

١- زيادة عدد أسئلة الاختبار

٢- الحصول على أغلب البيانات المطلوبة في أقل وقت ممكن

٣- قياس المعرفة عالية المستوى الإدراكي ومنخفضة المستوى الإدراكي

٤- قياس نتيجة الاختبارات بدقة في أقل وقت ممكن

قد يتخذ قرار باستخدام أسئلة الاختيار من متعدد في مقابل أسئلة التوصيل لتحقيق عنصري الملاءمة والتنوع. تلاءم أسئلة الاختيار من متعدد أغلب محتويات برامج التطوير، لكننا نقترح استخدام التوصيل في المواضع المناسبة لها داخل محتوى برامج التطوير. كما نقترح استخدام كلا النمطين لإيجاد شيء من التنوع بالنسبة للشخص المؤدي للاختبار.

لا تستخدم أسئلة الصواب والخطأ في اختبارات التقييم لأن فرصة الإجابة الصحيحة في هذه الحالة لا تزيد عن ٥٠٪. ومن الالتزام باستخدام هذين النوعين فقط من الأسئلة في اختبارات التقييم، تزداد كفاءتك وقدرتك على وضع مقاييس جيدة لنتائج المعرفة.

أسئلة الاختيار من متعدد

فيما يلي سؤال جيد من أسئلة الاختيار من متعدد. في البداية، هناك جزءان أساسيان لهذا النوع من الأسئلة، وهما متن السؤال والاختيارات:

س: مستويات الأداء، كما ذكرت في الدورة الدراسية، هي:

أ- أداء المؤسسة وأداء المهمة وأداء الفرد (——)

ب- وصف الوظيفة والبيان المفصل للمهام وتحليل المهام (——)

ج- أداء المؤسسة وعمليات العمل وعمليات فريق العمل (——)

د- أداء المؤسسة وأداء العملية وأداء الفرد (✓)

يعد هذا السؤال من الأسئلة ذات المستوى المعرفي المنخفض. فهو يتطلب من الشخص استدعاء معلومات مخزنة في ذاكرته. ونظرًا لسهولة وضع أسئلة الاختبار ذات المستوى المعرفي المنخفض (أو أسئلة استدعاء المعرفة)، فإنه من السهل وضع كثير من هذه الأسئلة. وفي أحيان أخرى، قد يتم الاستخفاف بها أو تجاهلها في حين أنها مهمة وأساسية. على سبيل المثال، يوضح المثال البسيط المذكور أعلاه تحولاً كبيرًا في المعرفة بالنسبة للأشخاص الذين كانوا يعتقدون في الماضي أن المقصود بمستويات الأداء هو الأداء على مستوى المؤسسة والفرد فقط. وتجدر الإشارة هنا إلى أن

مصفوفة صحة محتوى الاختبار المستخدمة في تقييم المعرفة تحافظ على العدد والمحتوى المناسب للأسئلة ذات المستوى المعرفي المنخفض في اختبارات التقييم.

لمزيد من الإيضاح، إليك فيما يلي سؤال ذو مستوى معرفي عال وهو بديل عن السؤال السابق:

س: المشرفون المباشرون هم أقل الأشخاص مسئوليةً عن الأداء على مستوى

أ- المؤسسة (✓)

ب- المهمة (ـــ)

ج- العملية (ـــ)

د- الفرد (ـــ)

هذا السؤال (ذو المستوى المعرفي العالي) أكثر صعوبة من السؤال الذي يسبقه (ذي المستوى المعرفي المنخفض). فهو يتطلب استدعاء معلومات بشأن الأداء والأشخاص المسئولين عنه. ومع ذلك، فإنه يمكن بالمثل طرح أسئلة ذات مستوى معرفي منخفض حول كل من الأداء والأشخاص المسئولين عنه. وما يجعل هذا السؤال سؤالاً ذا مستوى معرفي مرتفع إجابته التي تتطلب الجمع بين استدعاء معلومات عن الأداء واستدعاء معلومات عن الأشخاص المسئولين عنه. السمات الأخرى الجيدة لهذا النوع من الأسئلة هو ثباتها في المعايير الآتية:

- متن السؤال أطول من الخيارات
- يحمل متن السؤال عبارة توضح مكمن المشكلة بلغة مفهومة وواضحة (يجب ألا يتم تضمين هذه العبارة في الخيارات).

- هناك دائمًا أربعة خيارات لكل سؤال.
- يجب أن تتماثل جاذبية الخيارات الأربعة مع الخيارات الأخرى بالنسبة للأشخاص الذين لا يعرفون الإجابة الصحيحة.

فيما يلي مثال ثالث، وهو عبارة عن سؤال ذي مستوى معرفي مرتفع يتطلب نشاطًا ذهنيًا أكثر تعقيدًا:

س: كمفهوم عام، يقوم أداء العملية في مجال الصناعة على أساس نظرية ....

أ- سياسية (ــــ)

ب- اقتصادية (ــــ)

ج- النظم (✓)

د- نفسية (ــــ)

بافتراض أن هذا السؤال لم تتم تغطيته أو تناوله بشكل مباشر، فهو يتطلب تفاعل أربع نظريات، والمعرفة بأداء العملية مقابل أربعة أشكال أخرى من الأداء.

تجدر الإشارة هنا إلى أن قسم تنمية الموارد البشرية يتعهد بتطوير خبرة العاملين وتحسين الأداء. إن طبيعة المقياس المستخدم في مجال تنمية الموارد البشرية لتقييم مستوى التعلم داخل المؤسسات تختلف تمامًا عن طبيعة المقياس المستخدم في تقييم مستوى التعلم داخل المدارس. فبخلاف المدارس، لا يعد تحصيل المعرفة الهدف الأسمى لتنمية الموارد البشرية. المعرفة هي أحد عنصري الخبرة (والتجربة هي العنصر الآخر) والخبرة هي أحد عنصري الأداء.

يوضح الشكلان (٨-٢) و(٨-٣) أمثلة على الاختبارات التي تتضمن أسئلة اختيار من متعدد.

وضع أسئلة التوصيل

سؤال التوصيل هو تعديل لسؤال الاختيار من متعدد. وبدلاً من أن يكون هناك متن للسؤال وخيارات للإجابات، فإن سؤال التوصيل يتكون من عمودين: الأول عمود يحتوي على عبارات ناقصة المعنى يتمم معنى كل منها إحدى العبارات المتضمنة في العمود الثاني.

الاتجاهات: يحتوي العمود (أ) على قائمة عناصر فرعية لمجالات نظام تقييم النتائج. ويمين كل عنصر من هذه العناصر الفرعية رقم يناسبه من العمود (ب).

	العمود (أ)	العمود (ب)
(أ، د)	١- آراء	أ- أصحاب المصلحة
(جـ، و)	٢- تعلم	ب- مالي
(ب، هـ)	٣- أداء	جـ- الخبرة
		د- المشاركين
		هـ- النظام
		و- المعرفة

استخدم هذه الإرشادات في وضع أسئلة التوصيل:

- استخدم مادة محتوى متجانسة في كل سؤال.
- اجعل القائمة قصيرة في العمود الأول مع استخدام قائمة أكثر إيجازًا للإجابات في العمود الثاني.
- اجعل عدد العبارات المتضمنة في العمود الأول مختلفًا عن عدد عبارات العمود الثاني (بشكل يسمح باستخدام الإجابات أكثر من مرة).
- اجعل الاتجاهات واضحة وموجزة.

الاسم: ______________

١- رضا العميل هو حصيلة جمع:

(أ) الإحصائيات + الفحص + فريق العمل

(ب) القيادة + فريق العمل + التطوير المستمر

(ج) التطوير المستمر + الأدوات + تحسين الخدمات

(د) القيادة + فرق العمل

٢- القائد الجيد يجب أن:

(أ) يركز في الأساس على توجيه الأفراد وضبطهم.

(ب) يحد من المخاطر التي تخوضها المؤسسة.

(ج) يخلق رؤية مشتركة للمستقبل.

(د) يراقب الآخرين عن قرب لرؤية إن كان العمل يتم بشكل صحيح أم لا.

٣- من أجل إضفاء لمسة إبداعية خلاقة على العمل، أي من القواعد التالية يجب استخدامه؟

(أ) على كل شخص العمل من خلال أفكاره الشخصية.

(ب) يجب الحد من الأفكار الجامحة.

(ج) يجب عدم دراسة الكثير من الأفكار الجديدة في الوقت نفسه.

(د) يجب عدم إصدار أحكام مبدئية على الأفكار.

٤- قائد الفريق مسئول عن:

(أ) تسجيل أفكار أعضاء فريق العمل

(ب) مراقبة الفترة التي يستغرقها الفريق لإتمام مهامه

(ج) القيام بجزء كبير من العمل بين الاجتماعات

(د) ملاحظة ومراقبة ديناميكيات وعمل الفريق

٥- تستخدم الرسوم البيانية في:

(أ) تحليل العمليات

(ب) مساعدة كل شخص على رؤية عملية العمل بالطريقة نفسها

(ج) تحديد المواد المهدرة

(د) جميع ما سبق

٦- إذا أراد فريق استخدام أحد الرسوم البيانية، فالخطوة الأولى يجب أن تكون:

(أ) استخدام إحدى عمليات حل المشكلات لإيجاد الكيفية التي يمكن بها تطوير عملية العمل

(ب) الحصول على البيانات اللازمة

(ج) وضع نقاط لبداية تحليل العملية ونهايتها

(د) حذف الخطوات الزائدة عن الحاجة

٧- تعرف الرسوم البيانية الهيكلية أيضًا باسم:

(أ) مخطط باريتو

(ب) مخطط العملاء والمتطلبات

(ج) قائمة المراجعة

(د) مخطط السبب والنتيجة

٨- عند إجراء تحليل للعقبات غير المرئية المحتملة، يرسم الشخص عادةً خطًا في منتصف الصفحة، فماذا يكتب في الجانب الآخر من الخط؟

(أ) المهام السهلة والصعبة

(ب) الأهداف المنطقية وغير المنطقية

(ج) القوى المساعدة والقوى المعوقة

(د) الأفكار الجيدة والسيئة

٩- تعد قوائم المراجعة الخيار الأمثل لـ:

(أ) تحليل المشكلات المحتمل حدوثها في المستقبل

(ب) حساب عدد مرات تكرار أحد الأحداث خلال فترة زمنية معينة

(ج) عرض البيانات في أحد الاجتماعات

(د) تحديد سبب حدوث إحدى النتائج

١٠- يستخدم المدرج الإحصائي في:

(أ) توضيح عدد مرات حدوث أحد الأشياء مقارنة بعدد مرات حدوث أشياء أخرى

(ب) توضيح كيفية تغير الأشياء مع مرور الوقت

(ج) توضيح مزايا شيء وعيوبه

(د) جدولة الأحداث

الشكل (٨-٢): نموذج من أسئلة أحد اختبارات المعرفة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة

- لا تكتب الإجابة في ورقة الأسئلة، ودون الإجابات في ورقة منفصلة.

الهدف: تستعرض الاختبارات الموجودة في نهاية كل فصل الأفكار المهمة المقترحة لتحسين الأداء في كل فصل من هذه الفصول. وهناك ورقة مدون بها إجابات هذه الاختبارات، وبذلك يمكن التحقق من صحة إجاباتك من خلال مراجعة ورقة الإجابات. إلى جانب كل سؤال في الجانب الأيمن من الاختبارات، يشار إلى رقم الصفحة التي تتناول موضوع السؤال، وبذلك يمكنك العثور على المادة المشار إليها في كل سؤال.

الإرشادات: لا تكتب إجاباتك على ورقة الأسئلة، لكن دونها في ورقة إجابة منفصلة. لتتحقق من صحة إجاباتك، ضع الاختبار الذاتي للفصل الحالي أعلى ورقة إجابة الاختبارات الذاتية محاذيًا الجانب الأيسر من الاختبار الذاتي مع العمود الخاص بإجابات الفصل الذي أنهيت اختباره. للاطلاع على إجابات هذه الأسئلة، انظر صفحات الكتاب المشار إليها أدناه.

الفصل الأول

١- وفقًا لما ورد في هذا الفصل، مديرو المشروعات الحاليون ــــــــــــــــ متطلبات الأداء داخل المؤسسات. (صفحة ??)

(أ) يعلنون بفاعلية

(ب) لا يدركون

(ج) لا يدركون المتغيرات الخاصة بـ

(د) يبذلون الكثير من الجهود لتحسين

٢- القضية الأساسية التي تؤكد على العناصر المهمة للمشروع، مثل الجودة والتركيز على العميل والإنتاجية والزمن والتكاليف هي ــــــــــــــــ. (ص ??)

(أ) تنظيم المشروعات

(ب) أداء المؤسسة والأفراد

(ج) التدريب

(د) تفعيل دور العامل

الفصل الثاني

٣- الفارق الأساسي بين الرؤية الرأسية ورؤية النظم هو ــــــــــــــــ. (ص ؟؟؟)

(أ) الرؤية الرأسية أكثر شمولاً

(ب) تظهر الرؤية الرأسية سير العمل

(ج) لا تنظر رؤية النظم خارج المؤسسة

(د) تتيح رؤية النظم صلات وظيفية أفضل

٤- الأهداف المؤسسية والأهداف الوظيفية تكون مبينة بوضوح عند رؤية المؤسسات ــــــــــــــــ.
(صفحة ؟؟)

(أ) رأسيًا

(ب) وظيفيًا

(ج) كثقافات

(د) كنظم

٥- ينتج عن تأكيد الإدارة على تحقيق أهداف إدارية منفصلة ــــــــــــــــ. (ص ؟؟؟)

(أ) الأفضلية الوظيفية

(ب) الأفضلية المؤسسية

(ج) الأفضلية الفرعية الوظيفية

(د) التنويع المؤسسي

٦- تشير كلمة "المساحة البيضاء" إلى ــــــــــــــــ (ص ??)

(أ) تدخلات الإدارة غير الموثقة

(ب) أحد مكونات الرسوم البيانية المتعلقة بالنظام

(ج) الأسطح البينية التي تفصل خانات الرسم البياني للمؤسسة

(د) الجزء غير المكتوب من مراسلات المشروع

٧- ــــــــــــ هو العملية التي تتكيف بها النظم مع التغيرات البيئية (ص ؟؟؟)

(أ) التكيف

(ب) تخفيض النفقات

(ج) التنويع

(د) النضج

٨- المتغير الأساسي في قابلية مؤسسة للتكيف بفاعلية مع التغيير هو ــــــــــــــــ (ص???)

(أ) التكنولوجيا

(ب) الإدارة

(ج) الوضع المالي

(د) خط الإنتاج

الفصل الثالث

٩- يقوم نموذج تحسين الأداء المعروض في هذا الكتاب على تكامل ــــــــ على مستوى المؤسسة والعملية والوظيفة/مؤدي الوظيفة. (ص؟؟)

(أ) المهام والإستراتيجية والأغراض

(ب) الأهداف والتصميم والأغراض

(ج) الأهداف والتصميم والإدارة

(د) الإستراتيجية والهيكل والنتائج

١٠- مستوى الأداء الذي يوجه إستراتيجية العمل وهيكل المؤسسة وتوزيع الموارد هو ــــــــ (ص ؟؟)

(أ) مستوى التصنيع

(ب) مستوى المؤسسة

(ج) مستوى العملية

(د) مستوى الوظيفة/مؤدي الوظيفة

١١- يتم قياس العمليات الخاصة بالعمل ــــــــ (ص ??)

(أ) كل ثلاثة شهور على الأقل

(ب) مقابل أداء العام الماضي

(ج) لضمان أن المنتجات تفي بمتطلبات العميل

(د) لمنع زيادة التكاليف

١٢- أي من العناصر التالية لم يعلن من قبل المديرين على مستوى أداء الوظيفة/مؤدي الوظيفة؟ (ص??)

(أ) مواصفات الأداء

(ب) تداخل المهام

(ج) النتائج وتقارير التقييم

(د) المعرفة والمهارات

(هـ) عائد ملكية المساهم

١٣- مستويات أداء المؤسسة والعملية والوظيفة/مؤدي الوظيفة ــــــــ من حيث تأثيراتها على الأداء. (ص ??)

(أ) قابلة للتبادل

(ب) متوقفة على بعضها

(ج) مستقلة

(د) متكافئة

الشكل (٨-٣): نموذج من أسئلة اختبار المعرفة المتعلقة بكتاب لتحسين الأداء

يعتبر سؤال التوصيل التالي من الأسئلة التي تقيس المحتوى المعرفي عالي المستوى الذي نتناوله في هذا الفصل. ويوضح الشكل (٨-٤) مجموعة من أسئلة التوصيل المأخوذة من أحد اختبارات المعرفة بالتفاعل الشخصي.

الإرشادات: يحتوي العمود (أ) على قائمة بالإجراءات المرتبطة بتطوير اختبار المعرفة وإدارته. ضع من العمود (ب) الحرف المقابل للعبارة المكملة لكل جملة من جمل العمود (أ).

العمود (أ)	العمود (ب)
(ج) ١- زيادة عدد الأسئلة	أ- يزيد من صحة محتوى الاختبار.
(ب) ٢- كتابة كل مشارك سؤال من أسئلة الاختبار	ب- يقلل من صحة محتوى الاختبار.
(ب) ٣- إجراء كل الدارسين اختبارًا مشتركًا	ج- يزيد مصداقية الاختبار والثقة في نتائجه.
(أ) ٤- استخدام تحليل المهام كقاعدة للاختبار	د- يقلل مصداقية الاختبار والثقة في نتائجه.
(د) ٥- اختيار اختبار يتكون من ١٠ أسئلة مقابل اختبار يتكون من ٣٠ سؤالاً	

مقاييس المعرفة في دراسة الحالة المتعلقة بتطوير مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات

في دراسة الحالة الخاصة بتطوير مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات، تم تصنيف المعرفة بمهارات الاتصال بعمليات البيع إلى ٥ فئات تنتج عن تحليل هيكل العمل. يعمل التحليل المبدئي الذي تضمن لقاءات وملاحظات وتسجيلات بشأن نجاح وفشل المبيعات كأساس لمحتوى المعرفة المطلوب توفره لدى مندوبي المبيعات. وبالتالي، ففي عملية تحسين مهارات الاتصال الأساسية المتعلقة بالمبيعات، تستخدم عناصر المعرفة وعناصر إظهار الخبرة

هيكل المحتوى نفسه الذي يتكون من ٥ أجزاء. أما في أي محيط مؤسسي آخر، فيمكن أن يتبع هيكل المعرفة بمهارات الاتصال أحد نماذج النظرية، وقد يتبع تقييم الخبرة الخاص بمهارات الاتصال أحد هياكل التطبيق. وعلى الرغم من أن فئتي التعلم في حالة دراسة الحالة هذه تلتزم بالهيكل العام نفسه - تتعلق إحدى هاتين الفئتين بالمعرفة بينما تتعلق الأخرى بالتطبيق - فإن تقييم كلا الجانبين مهم. وبالتالي، فمن منظور تخطيطي عام، تم التعهد بتقييم كلتا الفئتين في خطة القياس الأولية.

الاسم: ____________

اختر إحدى المهارات التفاعلية الموضحة في العمود الأيسر بحيث تكون الوصف الأمثل لعبارة من العمود الأيمن. اكتب الحرف الذي يتوافق مع إجابتك في خانة الإجابة. على سبيل المثال، إذا اعتقدت أن العبارة الأولى هي مثال على "الدعم"، اكتب حرف (ج) في خانة الإجابة المجاورة للعبارة.

العبارة	الإجابة	المهارات التفاعلية
١- هل يفهم كل شخص ما أعنيه؟	____	أ- الاقتراح
٢- أقترح أن نجرب طريقة جديدة.	____	ب- البناء
٣- دعنا ننفذ فكرتك ونطبقها على القسم بأكمله.	____	ج- الدعم
٤- هل تم عمل أمر مماثل لهذا الأمر من قبل؟	____	د- المخالفة في الرأي
٥- "كريس"، ما رأيك؟	____	هـ- الدفاع/الهجوم
٦- تعلمت ذلك من قسم آخر.	____	و- اختبار الفهم
٧- أنا متفق معك.	____	ز- الإجمال
٨- حتى الآن، يبدو أننا متفقون على تجريب شيء جديد.	____	ح- استقاء المعلومات
٩- لا أعتقد أن فكرتك ستنجح.	____	ط- منح المعلومات
١٠- أشكرك على أفكارك يا "كريس"، لكنني أعتقد أننا نحتاج أن ننتقل إلى تنفيذ خطوات أخرى.	____	ي- التوقف عن التفكير
١١- هذه فكرة بلهاء!	____	ك- إبداء الرأي

الشكل (٨-٤): أسئلة توصيل مأخوذة من أحد اختبارات المعرفة بالتفاعل الشخصي

في مثال دراسة الحالة السابق، غطى برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات مجالات المحتوى التالية (لاحظ أنه تم تعلم الخبرة بالمنتج في جلسة تدريب أخرى ولم يتم تضمينها هنا):

مجالات البرنامج التدريبي	الإجمالي	أسئلة ذات مستوى معرفي منخفض	أسئلة ذات مستوى معرفي مرتفع	إجمالي الأسئلة
الجمل الافتتاحية والختامية للحديث مع العميل	٣٠٪	١٠٪	٢٠٪	١٥
وسائل وعبارات إقناع العميل بقيمة المنتج	٢٠	٥	١٥	١٠
الإنصات للعميل	٢٠	١٠	١٠	١٠
الاستفهام والاستفسار	٢٠	١٠	١٠	١٠
وسائل الدعم المادية/المرئية	١٠	١٠	٠	٥
الإجمالي (إجمالي النقاط)	١٠٠٪	٤٥٪	٥٥٪	٥٠

تم وضع اختبار مؤلف من ٥٠ سؤالاً من أسئلة الاختيار من متعدد وأسئلة التوصيل، وتم استخدامه في تقييم معرفة مندوبي المبيعات، ذلك حيث اشترك ٥ من أفضل مندوبي المبيعات في جلسة الاختبار الخاصة بالدورة التدريبية. وكان متوسط النقاط التي حصلوا عليها هو ٤٣ نقطة. وكان قد تم تحديد معيار قدره ٤٠ نقطة يجب أن يتوصل إليه المشاركين. وقد تم إجراء هذا الاختبار قرب نهاية جلسة التدريب. هذا، وقد تم السماح للعاملين الذين لم يحصلوا على مجموع نقاط يصل إلى ٤٠ نقطة أو يتجاوزوه بإعادة الامتحان خلال أسبوعين من نهاية البرنامج التدريبي. وهنا، كان لابد من وجود تقييم متابعة حول الخبرة التي تم اكتسابها في أثناء العمل، وقد أتاح ذلك الفرصة لتضمين إعادة الاختبار لتقييم الخبرة في جدول الأعمال.

وضع مقاييس الخبرة

الخبرة هي السلوكيات البشرية - المكتسبة من خلال الدراسة والخبرة في مجال معين، ويكون لها نتائج فعالة وكفاءة مثلى. الخبرة البشرية هي الفئة الثانية للتعلم في نظام تقييم النتائج. وفي الواقع، فإن أغلب الناس يحترمون الخبرة بشدة؛ لأن الأشخاص الذين لديهم الخبرة يمتلكون المعرفة، وقادرون على استغلالها على نحو مثمر وبناء. وتنتج القدرة الفعالة والحقيقية على العمل بهذه الخبرة التي تفوق أساس المعرفة.

وبصفة عامة، فإننا ننصح بتقييم كل من نتائج المعرفة ونتائج الخبرة. وبالنسبة لتقييم الخبرة – الذي يتم بعد اكتساب المتعلم بعض الخبرة – فيتطلب أن يظهر الشخص سلوكياته وتصرفاته التي اكتسبها في أثناء البرنامج خلال مواقف حقيقية أو مواقف مصطنعة. ويختلف مقدار الخبرة التي يكتسبها الشخص في فترة زمنية معينة وفقًا لدرجة تعقيد المهمة وصعوبتها. في بعض الحالات، تكون الخبرات المكتسبة من خلال محاكاة بعض المواقف ولعب أدوار معينة قرب نهاية برنامج تنمية الموارد البشرية خبرات كافية. وفي أحيان أخرى، يستلزم العمل خبرة مكتسبة من العمل الميداني الخاضع للإشراف أو خبرة مكتسبة من خلال محاكاة أكثر توسعًا لمواقف معينة. على سبيل المثال، قد تكون على دراية بخبرات التعلم الموسعة الضرورية التي لا غنى عنها لدى بعض الأشخاص الذين يعملون في وظائف معينة، مثل الجراح والعامل في مجال الطاقة النووية والمعلم والمختص في ترميم الأعمال الفنية القديمة.

تأخذ الخبرة العديد من الأشكال، ويجب أن يتمتع الأشخاص الذين يعدون وسائل تقييم الخبرة بفهم عميق للخبرة المقيمة. وعلى الرغم من ذلك، فأيًا كان مجال الخبرة، يمكن أن يظهر في ضوء المنتجات النهائية أو العمليات التالية. وكأغلب الموضوعات الأخرى المرتبطة بتقييم النتائج، يحمل التحليل المبدئي الكثير من - إن لم يكن أغلب - البيانات المهمة والضرورية لتقييم الخبرة.

مقاييس المنتج النهائي

تستخدم مقاييس المنتج النهائي في تقييم جودة النتيجة النهائية المترتبة على خبرة الفرد. ومثال بسيط على ذلك، قياس خبرة فريق عمل سباق "دايتونا ٥٠٠ ميل للسيارات" المسئول عن تغيير إطارات السيارات المشتركة في السباق أو تزويدها بالزيت أو البنزين أو ما شابه. في هذه الحالة، يكون إثبات الخبرة بإدخال البنزين في خزان الوقود الخاص بالسيارة. ومن خلال تحليل متطلبات النتائج، يمكن الجزم بأن إدخال البنزين داخل الخزان المخصص له بالسيارة، وملؤه خلال مدة زمنية محدودة هما المقياسان الأساسيان للمنتج النهائي في هذا المثال.

هناك ثلاث خطوات أساسية لوضع مقياس الخبرة بأحد المنتجات النهائية في أي مجال:

١ - تحديد منتج الخدمة أو السلعة الأساسية (على سبيل المثال، الأشياء والأحداث والعملاء والصفقات التجارية)

٢ - تحديد وسيلة لتقييم مقياس المنتج (مثل سمات الجودة والكمية والوقت والتكلفة)

٣- وضع طريقة جيدة لتسجيل بيانات المنتج (طريقة موثوق في نتائجها وسليمة وصالحة للاستخدام)

يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة للخطوتين الأولى والثانية بشكل مباشر من وثيقة تحليل المهمة (هيكل العمل وتوثيقه أو المادة المعنية). وهناك عادةً طريقة لتسجيل البيانات في موضعها الصحيح في المؤسسة من أجل تحقيق الخطوة الثالثة. على سبيل المثال، وجدنا في دراسة الحالة السابقة أن الشركة تحدد المبيعات وتتابعها من خلال طبيعة المنتج والمنطقة التي يتم بيعه فيها ومدير المبيعات المسئول ومندوبي المبيعات. وفيما يلي مثال آخر على ذلك: يمتلك عميل مصنع لتصنيع المواسير البلاستيكية نظامًا جيدًا لجمع بيانات يقوم على تقييم وتسجيل نوع المواسير المنتجة

وكميتها باستمرار، بالإضافة إلى المحافظة على جودة جميع المواسير المنتجة. وعلى الرغم من ذلك، فإذا لم يكن هناك مقياس متاح، سيكون من الضروري تحويل معلومات الخطوة الأولى والثانية إلى وسيلة عملية لجمع البيانات.

مقاييس العملية

تعمل مقاييس العملية على تقييم مدى الالتزام بالخطوات المطلوبة لتنفيذ العمليات والإجراءات التي يقوم بها الشخص ذو الخبرة. انظر إلى مثال سباق "دايتونا ٥٠٠ ميل للسيارات" الذي ذكرناه منذ قليل. ويرتبط إظهار الخبرة بالعملية في هذا المثال بالإجراءات والقواعد المطلوبة لإدخال البنزين في خزان الوقود الخاص بسيارات السباق. ومن خلال تحليل متطلبات النتائج، يمكن تحديد التأكيد على أن الخطوات الإجرائية لملء خزان البنزين، والتمسك بمبدأ السلامة هما مقياسي العملية الأساسيين.

هناك أربع خطوات أساسية في وضع مقيْاس لقياس الخبرة بعملية ما في أي مجال:

١- تحديد ناتج الخدمة أو السلعة الأساسية (على سبيل المثال، الأشياء والأحداث والعملاء والصفقات التجارية)

٢- تحديد الإجراءات المطلوبة للقيام بالعملية

٣- تحديد الأسس التي تدعم القيام بالعملية

٤- وضع وثيقة مراجعة للإجراءات والأسس سالفة الذكر (يكون موثوقًا في صحتها وصادقة وسليمة وصالحة للاستخدام)

يمكن الحصول على المعلومات المطلوبة للخطوات الأولى والثانية والثالثة مباشرةً من تحليل المهام. ويمكن غالبًا إعادة صياغة هذه المعلومات وتحويلها إلى

كشف المراجعة النهائي، وهذه هي الخطوة الرابعة. على سبيل المثال، يمكن أن يصبح الإجراء ذو العشرين خطوة الذي يقوم به الطيار للتأكد من سلامة الطائرة وأجهزة الاتصال وما شابه وثيقة التقييم. ومثال آخر أكثر تعقيدًا أن تطلب من مديري الأقسام إضفاء المزيد من الإبداع والابتكار على عملهم. فإذا كنت تعمل في مؤسسة توفر خدمات مالية لأعداد كبيرة من العملاء الأفراد، فهناك فرصة كبيرة للتجديد والتطوير من خلال وضع طرق تزيد من أصول الاستثمار.

أنتج تحليل عملية الإبداع في هذه الشركة ٦ أسس أو عناصر للإبداع وهم: التخطيط والنشاط الذاتي الاستهلالي والنشاط غير الرسمي واكتشاف النفائس والمحفزات المتنوعة والتواصل داخل الشركة. ويمكن تحويل هذه الأسس بالإضافة إلى عناصرها الفرعية إلى مستند تقييم، وسيتطلب هذا المستند قيام الشخص المنفذ لعملية التقييم بالآتي: (١) تقييم إن كان هناك أي دليل على وجود هذه الأسس أم لا أو (٢) تقييم درجة قوة الدليل (منعدمة أو منخفضة أو متوسطة أو مرتفعة) في ضوء وصف مستويات درجة قوته.

وعلى أية حال، فالوضع عمومًا أنك تجد نفسك أحيانًا مهتمًا بتقييم المنتج أو العملية فقط، وفي أحيان أخرى تهتم بتقييم كليهما.

تقييم الخبرة

في مثال دراسة الحالة الخاصة بتطوير مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، تم تصنيف خبرة مهارات الاتصال في المجال البيعي إلى فئات محتوى تضاهي مستوى احترافية العمل. (وكما أشرنا، فقد استخدمت عناصر المعرفة وعناصر الخبرة هيكل المحتوى نفسه، على الرغم من اختلافهما).

كانت مجالات محتوى برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات أساس قياس المعرفة والخبرة. وقد عمل مديرو المبيعات كاختصاصيي تقييم

وقاموا بتقييم محاكاة عمليات البيع بدقة شديدة، وكانت هذه هي الخطوة الأخيرة في البرنامج التدريبي. لقد تدرب مديرو المبيعات على تمييز اختلافات معينة بين التقديرات التي تفوق المعيار الموضوع للخبرة والتقديرات التي تفي بهذا المعيار والتقديرات التي تقل عنه. وقام المديرون أنفسهم في النهاية بتقييم كل متعلم من المتعلمين في موقف بيع فعلي في أثناء العمل خلال ٦٠ يومًا من انتهاء برنامج التدريب باستخدام الطريقة التالية:

مجالات البرنامج التدريبي	(١) التقييم مقابل المعيار نقطة واحدة (أقل من المعيار)	نقطتان (تفي بالمعيار)	ثلاث نقاط (أعلى من المعيار)
• الجمل الافتتاحية والختامية للحديث مع العميل	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
• وسائل وعبارات إقناع العميل بقيمة المنتج	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
• الإنصات للعميل	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
• الاستفهام والاستفسار	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
• وسائل الدعم المادية/المرئية	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
الإجمالي:	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ
إجمالي النقاط:	ـــــــ	ـــــــ	ـــــــ

كان هدف كل مشترك في هذا البرنامج التدريبي الحصول على عدد نقاط يفي بالمعيار المحدد عند إتمام التدريب. وباستخدام مقياس من ١ إلى ٣ نقاط، قد يعني ذلك أن كل مشترك في البرنامج التدريبي كان يظهر خبرته بمهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات بمتوسط قيمة يعادل ٢ أو أكثر.

كان لدى المقيمين تفاصيل أكثر عن كل عنصر من العناصر الستة المذكورة أعلاه لعملية البيع، وقد تدرب المشتركون في البرنامج التدريبي أيضًا على هذه

العناصر الفرعية. على سبيل المثال، كان للجمل الافتتاحية والختامية للحديث مع العميل ثلاثة عناصر فرعية مهمة: (١) جذب الانتباه و(٢) عرض الأمر بطريقة عامة وسريعة وموجزة خلال دقيقتين و(٣) اتخاذ إجراء فعلي من شأنه الانتقال بالعميل إلى المرحلة التالية في عملية البيع.

يعرض الشكلان (٨-٥) و(٨-٦) أمثلة على مقاييس الخبرة.

التحليل الإحصائي لبيانات الاختبار

هناك العديد من التحليلات الإحصائية الأساسية التي يمكن إجراؤها على الاختبارات وأسئلة الاختبارات لإثبات وتحسين مصداقية الاختبار وصحته.

يشهد قطاع تكنولوجيا المعلومات تطورات سريعة ومتلاحقة مما يجعل العمل أيسر وأسهل. ويرتبط اثنان من هذه التطورات المهمة بكيفية إدخال البيانات في قاعدة بيانات، وتقديم برامج كمبيوتر بسيطة مصممة لتحليل بيانات الاختبار. في ضوء إدخال البيانات، تزداد فرصة المشاركين في البرنامج التدريبي في الإجابة من خلال الكمبيوتر، كما تتاح إمكانية إجراء مسح ضوئي بتكلفة زهيدة لأوراق الإجابات الخاصة بهذه الاختبارات. وخلال عمليات المسح الضوئي هذه، يمكن تقييم الاختبارات على الفور وإدخال البيانات الأولية في قاعدة البيانات.

ونتيجةً لهذا القدر الهائل من الدعم التكنولوجي، نعرض لك فيما يلي الكثير من التحليلات الإحصائية التي يمكنك تنفيذها:

- **مصداقية الاختبار**: تعلمك مصداقية الاختبار KR21 بثبات القياس (حيث يكون معامل الارتباط من ٦٥ فأكثر جيدًا؛ وتجاريًا، يجب أن يكون للمقاييس المتاحة مصداقية ٨٥ أو أعلى).

• **صحة الاختبار**: يؤكد ارتباط بيانات الاختبار بقياس ثاني لمحتوى البرنامج التدريبي نفسه صحة الاختبار (معامل الارتباط + ١ إيجابي تمامًا ومعامل الارتباط ١ سلبي تمامًا؛ أما معامل الارتباط ٠، فيعني عدم وجود علاقة على الإطلاق بين بيانات الاختبار ومحتوى البرنامج التدريبي).

الاسم: ———— التاريخ: ————

٠	١	٢	٣	٤
لا يمكن ملاحظته. ليس هناك فرصة لملاحظته.	**غير واضح** غير ظاهر	**وظيفي** يتطلب تطبيق المهارات بعض الإرشادات.	**رائع** يستخدم المهارات في المواقف المعقدة. توجيه أقل	**مختص** تدريب الآخرين ودعمهم

	مهام معينة للوظيفة التقديرات ←	٠	١	٢	٣	٤
١	التواصل مع العملاء في أثناء العملية الفرعية لمرحلة ما قبل البيع	-	-	-	-	-
٢	التوفيق بين الاختلافات القائمة بين توقعات العميل وقدرات الشركة	-	-	-	-	-
٣	مشاركة مدير التنفيذ في إتمام التنفيذ	-	-	-	-	-
٤	إتمام صياغة العقود المالية واستخدام ضمانات حسن التنفيذ	-	-	-	-	-
٥	الإعداد: تنفيذ الإجراءات البنكية والالتزام بها، وإعداد تقرير بالمطالب المستحقة، وتطبيق الخبرة المكتسبة	-	-	-	-	-
٦	مراقبة عملية التسجيل وعملية إعادة التسجيل	-	-	-	-	-
٧	الاتصال بالعميل بشكل مستمر من خلال شبكة اتصال مباشرة، وإعلامه بآخر التطورات التي تم إدخالها على المنتجات	-	-	-	-	-
٨	تطوير إستراتيجية تجديد متكاملة وتنفيذها	-	-	-	-	-

٩	بيع منتجات أو تسويق خدمات إضافية للعملاء الحاليين	-	-	-	-	-
١٠	مناقشة وإعداد وتسليم اتفاقية تسوية متضمنة التقارير	-	-	-	-	-
١١	إدارة المهام المقرر إلغاؤها	-	-	-	-	-

إذا كان تقييم أية نقطة من النقاط المذكورة أعلاه (٢) أو أقل، اذكر سبب ذلك.

ترسل نسخة من هذا الاختبار إلى: (١) مدير المبيعات و(٢) استشاري أداء المبيعات و(٣) مندوبي المبيعات.

الاسم: ____________ **التاريخ:** ____________

٠	١	٢	٣	٤
لا يمكن ملاحظته.	**غير واضح**	**وظيفي**	**رائع**	**مختص**
ليس هناك فرصة لملاحظته.	غير ظاهر	يتطلب تطبيق المهارات بعض الإرشادات.	يستخدم المهارات في المواقف المعقدة. توجيه أقل	تدريب الآخرين ودعمهم

	مهام معينة للوظيفة **التقديرات ←**	٠	١	٢	٣	٤
١	وضع إستراتيجية للتعامل مع الأسواق المحلية وتنفيذها وتطويرها باستمرار والتخطيط من أجل تنفيذ خطة العمل وخطة التطوير	-	-	-	-	-
٢	توفير المناخ المناسب للتوصل إلى النتائج المرغوبة	-	-	-	-	-
٣	إدارة عمليات البيع وتحسينها والاهتمام بالإدارة	-	-	-	-	-
٤	اختيار أفراد ذوي صفات معينة وتكوين فريق مبيعات منهم وتدريبهم على مهارات البيع والاتصال	-	-	-	-	-
٥	وضع نشاط مستقبلي ووضع كيان ووجود للشركة مع المنتجين وفي مجتمع العمل التجاري	-	-	-	-	-
٦	تكوين علاقات داخلية بناءة مع أعضاء الفريق الواحد	-	-	-	-	-

إذا كان تقييم أية نقطة من النقاط المذكورة أعلاه (٢) أو أقل، اذكر سبب ذلك.

ترسل نسخة من هذا الاختبار إلى: (١) مدير المبيعات و(٢) استشاري أداء المبيعات و(٣) مندوبي المبيعات.

الشكل (٨-٥): عينة من الأسئلة الواردة في اختبار الخبرة في دراسة الحالة السابقة

الاسم: ــــــــــــ التاريخ: ــــــــــــ التقييم الكلي: ــــــــــــ

مدير المبيعات - المهمة رقم ٤	اختيار الأفراد وتكوين فريق عمل وتدريبه على مهارات البيع والإشراف على فريق الإدارة
الأداء العام النتيجة	• استوفى أعضاء فريق المبيعات المعايير المحددة للمراكز التي يشغلونها. • استوفت المبيعات وخدمة العملاء والفريق التنفيذي للعمل المحاسبي الحالي الحصص النسبية المحددة في كتيب التعويضات.

٠	١	٢	٣	٤
لا يمكن ملاحظته. ليس هناك فرصة لملاحظته.	**غير واضح** غير ظاهر	**وظيفي** يتطلب تطبيق المهارات بعض الإرشادات.	**رائع** يستخدم المهارات في المواقف المعقدة. توجيه أقل	**مختص** تدريب الآخرين ودعمهم

إذا كان التقييم الكلي ٢ أو أقل، فيرجى تقييم العناصر التالية كل على حدة:

المعرفة ـــــ ما يجب معرفته	الدرجة	الخبرة ـــــ ما يجب عمله	الدرجة
• التعرف على التغيرات المرتبطة بالمؤسسة والعملية والفرد التي تؤثر على أداء الفرد	ــــــ	تحمل مسئولية التعليم والتدريب	ــــــ
• عملية إدارة الأداء وإجراءات وسياسات تنمية الموارد البشرية الخاصة بالشركة	ــــــ	تدريب أعضاء فريق المبيعات وتعليمهم وتقييمهم لضمان أنهم خبراء في منتجات الشركة والخدمات والقدرات الإدارية الطبية وعمليات الخطة الصحية	ــــــ
• الأساليب السلوكية لإجراء المقابلات وكيفية استخدام المعلومات المذكورة عن كفاءة الأفراد وتطبيق نظام جمع معلومات موجزة عن كفاءة الأفراد وأهليتهم	ــــــ	تدريب مندوبي المبيعات وتعليمهم وتقييمهم لضمان أنهم يتواصلون بنجاح مع الميزة التنافسية للشركة	ــــــ

• خلفيات أعضاء فرق العمل ونقاط قوتهم وضعفهم واهتماماتهم المختلفة	ــــــ	تدريب مندوبي المبيعات وتعليمهم كيفية تحقيق الشركة للأرباح: أي كيفية استخدام مختلف الوسائل لتحقيق مصلحة الشركة	ــــــ
• أدوار ومسئولية وأهداف كل عامل بالشركة	ــــــ	تدريب مندوبي المبيعات على النموذج المالي (التعاقد والضرائب وما شابه)	ــــــ
• المنتجات واحتياجات العميل/وجهة نظره/توقعاته وصانعو القرارات المهمة وخلفياتهم وأهدافهم	ــــــ	توظيف أشخاص ذوي نشاط ومهارة عالية	ــــــ
• كيفية تطوير المهارات المؤسسية لدى مندوبي المبيعات	ــــــ	وضع توقعات واضحة للأداء	ــــــ
ــــــ	ــــــ	العمل على التخلص من جميع العقبات التي تواجه المؤسسة والعملية والتي تمنع الأفراد من أداء عملهم	ــــــ
ــــــ	ــــــ	ضمان أن مندوبي المبيعات يعلمون كل عملية بيع وكل خطوة من خطوات عمليات إدارة الحسابات جيدًا وكيفية التقدم من خطوة إلى الخطوة التي تليها حسب الحاجة	ــــــ
ــــــ	ــــــ	اللقاء بمندوبي المبيعات بانتظام لاستعراض كمية وجودة النشاط	ــــــ
ــــــ	ــــــ	تحسين قدرات الأفراد ليكونوا نماذج لأساطير النجاح المستقل	ــــــ
ــــــ	ــــــ	إظهار الصبر على التطور التدريجي	ــــــ

	———	عمل تقارير لإجراء تقييم ذاتي صادق	———
	———	إدراك النجاح والاحتفال به وبذل جهود تفوق المعتاد	———
	———	وضع خطة لتدريب العاملين الجدد وتنفيذ هذه الخطة	———
	———	زيادة استخدام برامج تحسين أداء المبيعات (مثل برنامج مدرسة المبيعات المتقدمة)	———
	———	عقد جلسات تدريب جماعية (استعراض الحالة والتدريب العام والخطب)	———
	———	استضافة متحدثين (مثل كبار الموظفين) للتأكيد على بعض النقاط المهمة الخاصة بجلسات التدريب	———
	———	لعب أدوار فعالة لدعم العاملين وتشجيعهم	———

الشكل (٨-٦): عينة من ورقة العمل الخاصة بتقييم إحدى مهام مدير المبيعات

- **صعوبة أسئلة الاختبار**: تعلمك نسبة الأفراد الذين أجابوا عن سؤال ما إجابة صحيحة (ومتوسط نسبة صحة جميع أسئلة الاختبار بمدى صعوبة الاختبار بأكمله) بمدى صعوبة السؤال (مثل ٦٠٪ إجابات صحيحة للسؤال و٨٢٪ متوسط نسبة جميع إجابات أسئلة الاختبار الصحيحة).
- **نوعية أسئلة الاختبار**: مقارنة عدد الأفراد الذين حصلوا على أعلى تقديرات في النتائج الكلية للاختبار وعدد الأفراد الذين أجابوا إجابات صحيحة لكنهم حصلوا على درجات أقل.

ملخص

يمكن لقسم تنمية الموارد البشرية تقييم نتائج تعلم العاملين بسهولة من خلال تقييم نتائج الخبرة ونتائج المعرفة. في عصر العمل المعرفي هذا، ومع متطلبات الخبرة سريعة التغير، فإن تقييم نتائج التعلم وتسجيلها أمران مهمان وضروريان لتوصيل هذا الإسهام إلى المؤسسة وعامليها والتأكيد عليه.

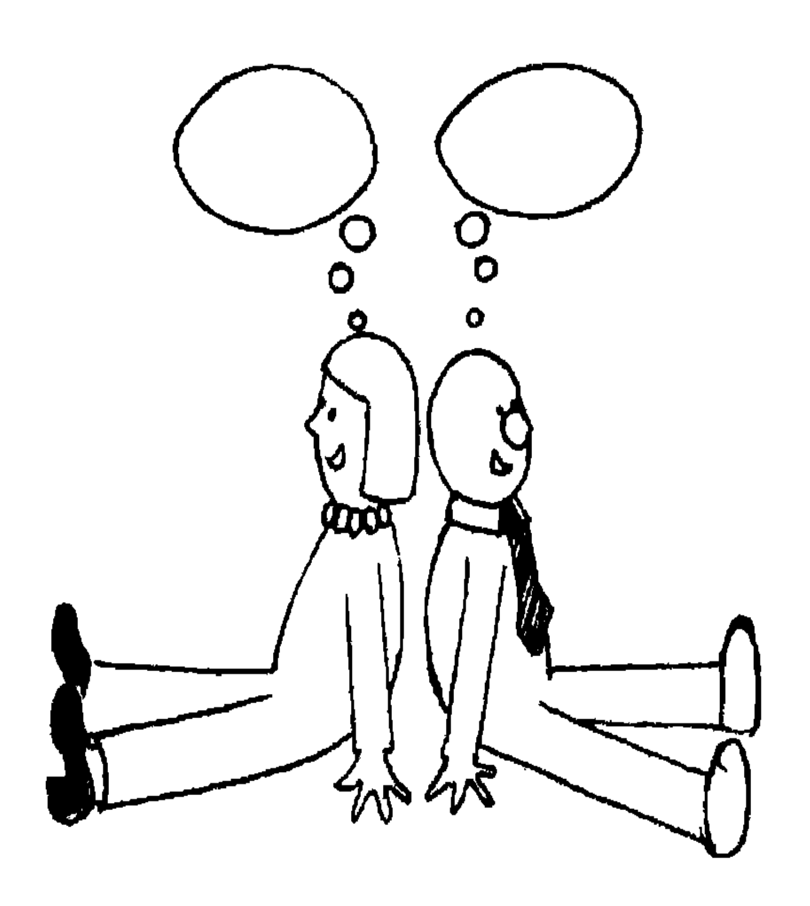
أهم النقاط الواردة في الفصل

- المقاييس الجيدة موثوق في نتائجها وسليمة وصالحة للاستخدام.
- استخدم جدول صلاحية محتويات البرنامج التدريبي لبناء المصداقية وجعلها جزءًا لا يتجزأ من العمل.
- عند وضعك لاختبارات التقييم، استخدم عددًا كبيرًا من الأسئلة أو الملاحظات لبناء الثقة في نتائج الاختبار.
- استخدم أسئلة الاختيار من متعدد وأسئلة التوصيل لاختبار المعرفة.
- استخدم مقاييس المنتج أو مقاييس العملية لاختبار الخبرة.

الفصل التاسع

نتائج استطلاع الآراء

قياس نتائج استطلاع آراء المشاركين وأصحاب المصلحة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أضع أو أختار مقاييس جيدة للآراء؟ على وجه التحديد، كيف أختار أو أضع مقاييس لنتائج استطلاع آراء المشاركين وأصحاب المصلحة؟

الرأي هو معتقد أو انطباع أو شعور شخصي أو فهم لشيء أو حدث أو سمة قد تكون حقيقية أو غير حقيقية. وعادةً ما يتم تصنيف نتائج استطلاع الآراء أو تغييرها في ضوء نظام تقييم النتائج إلى فئتين:

- آراء المشاركين: هي آراء الأشخاص ذوي الخبرة المباشرة بالنظم والعمليات والأشخاص والسلع والخدمات.
- **آراء أصحاب المصلحة**: هي آراء قائدي النظم والأشخاص الذين يصبون جلَّ اهتمامهم على النتائج المرغوبة ووسائل تحقيقها.

إن الآراء المتعلقة بنتائج التعلم والأداء ليست مقاييس جيدة لنتائج التعلم والأداء الفعلية. وعلى الرغم من ذلك، فإن المؤسسات سريعة التأثر بقوة آراء الأشخاص - سواء كانت دقيقة أو غير دقيقة - حتى وإن كان هناك مقاييس مذهلة متاحة لتقييم مستوى التعلم والأداء. وبالتالي، لا يمكن تجاهل الاهتمام بآراء المشاركين وأصحاب المصلحة، على الرغم من أن الآراء قد تكون أقل أهمية عندما يتعلق الأمر بتقييم الحقائق (نتائج التعلم والأداء الفعلية). يجب أن يكون مديرو المؤسسات والعاملون في مجال تنمية الموارد البشرية قادرين على تقييم آراء الأشخاص وأي تغيرات تطرأ عليها بشكل صحيح، وتفسير تأثيرها كجزء من العملية الكلية لتقييم النتائج. وعندما تكون قادرًا على قياس وتقديم نتائج إيجابية - نتائج دورة تدريبية أو عملية أو فعل معين - فإنك تزيد من فرص الحصول على دعم إضافي من الجميع على كل المستويات.

قيود الآراء

تكمن الآراء في أذهان أصحابها. والجانب المقيد والدقيق للرأي هو أن الفرد قد يصدقه بقوة ويعتقد في صحته، على الرغم من احتمالية أن يكون هذا الرأي خاطئًا. افترض أن منتجك هو أفضل منتج في السوق بحق، لكن يرى العملاء خطأً أن هناك منتجًا آخرًا هو الأفضل. فهذه مشكلة كبيرة بالنسبة لك وللعملاء؛ لأنكم ستخسرون جميعًا في النهاية. وفي غياب الحقائق، تكون الآراء هي المسيطرة والحاكمة. ومن ثم، فإنه يتم اللجوء إلى أدوات، مثل تقارير المستهلك ونظام تقييم النتائج، من أجل مضاهاة الآراء الخاطئة بالحقائق. ذلك حيث تضع هذه الأدوات مقاييس عملية مذهلة لأحد الخدمات أو المنتجات وتوفر الاختبارات الخاصة بتقييم هذه الخدمة أو المنتج وتسجل نتائجها. وعلى النقيض، فإن المسوقين غالبًا ما يواجهون الآراء الخاطئة بآرائهم هم في الحقيقة، وليس بالضرورة أن تقوم هذه الآراء على حقائق ظاهرية.

يذكرنا ذلك الأمر بقصة تولي "لي لاكوكا" لرئاسة شركة Chrysler Corporation. أوضحت الحقائق بشكل قاطع أن شاحنات "دودج" لها متانة منافستها نفسها، لكن العملاء المحتملون يرون أنها أقل متانة من منافستها. عندما درس "لاكوكا" آراء مشتري الشاحنات المحتملين، أكتشف أن لديهم مشاعر إيجابية للغاية نحو رأس الخروف (كانت رأس الخروف هي العلامة التجارية لـ "دودج")، ويرون أن سيارات "دودج" القديمة أكثر متانة من طرزها الحديثة.

بناء على ذلك، أعاد "لاكوكا" تجسيد رمز رأس الخروف - العلامة التجارية لشاحنات "دودج" - ووضع غطاء رأس كحلية لرأس الخروف المرسومة على كل شاحنة "دودج". وبدأ أيضًا حملة إعلانية تليفزيونية يتحدث فيها إلى المشاهدين عن شاحنات "دودج" شديدة المتانة. وأثناء حديثه، كانت هناك شاحنة "دودج" حقيقية تسقط خلفه من أعلى. وتصطدم بالأرض دون أن تتأثر، وعندئذ يتحدث "لاكوكا" عن متانة الشاحنة وصلابتها. وفي وقت قصير، ارتفعت مبيعات شاحنات "دودج" بشكل ملحوظ، ومن المفترض أن يكون ذلك قد حدث نتيجة لأن العملاء أدركوا أن شاحنات "دودج" أكثر متانة مما كانوا يعتقدون في السابق. أما بالنسبة للشاحنات نفسها، فقد كانت كما هي لم تتغير قبل تولي "لاكوكا" لرئاسة الشركة وبعدها. ولم تتغير المتانة الفعلية العالية - باستثناء رأي العميل فيها.

قد تحتاج أحيانًا للتفكير بإمعان في الحقائق المحيطة بالشخص والآراء الكامنة في ذهنه من أجل رؤية الصورة كاملة. على سبيل المثال، مفهومنا لما حدث هو أن شركة Chrysler Corporation قررت أن تحسين متانة شاحناتها (السمات المتأصلة في الشاحنة نفسها، وليست سمات الشاحنة من وجهة نظر الأشخاص) سيعزز الرأي بأن شاحنات "دودج" متينة.

وعلى الرغم من القيمة المهمة للآراء، فلديها قيود أيضًا. تخيل لو تم استطلاع الآراء بشأن شاحنات متنوعة وسماتها من أشخاص لن يشتروا شاحنة بأي حال من الأحوال. فالقيد الأساسي هنا هو أنه يمكن الفصل كليةً بين ما يعرفه الأشخاص أو يعتقدونه – أي آرائهم وأفعالهم – وبين أدائهم الفردي.

من المهم متابعة الآراء بوضوح، حيث إنه من السهل أن تُحرف ويساء تفسيرها. ويجب التركيز على تقييم النتائج في حالة إن كان لا يمكن تقييمها من خلال الآراء والمعتقدات الشخصية. على سبيل المثال، إذا أردت تقييم درجة نقاء الهواء، فيجب أن تستخدم مقياسًا مباشرًا لتقييم درجة نقاء الهواء الفعلية، وليس مقياسًا لتقييم الآراء بشأن درجة نقاء الهواء. وبالمثل، إذا أردت معرفة إن كان أداء إحدى المؤسسات قد تحسن نتيجة تطبيق أحد مقترحات التطوير فيها، فلا تسأل عن آراء الأفراد بشأن تغير الأداء؛ واستخدم بدلاً من ذلك مقاييس مباشرة لتقييم الأداء قبل تنفيذ هذا المقترح وبعده.

عند استطلاع الرأي، يجب مراعاة القيود والضوابط المرتبطة بالآراء للحول دون جمع البيانات غير السليمة أو الصالحة للاستخدام واتخاذ القرارات على أساس هذه البيانات. على الرغم من ذلك، يمكن جمع البيانات المرغوبة إما من خلال آراء مجموعة من الأشخاص أو من خلال الحقائق المناسبة، ويعتمد تحديد الطريقة المناسبة لجمع البيانات على موضوعية المقياس الذي تستخدمه. على سبيل المثال، لماذا تُسأل فتاة عن عمر أحد الأبنية في اعتقادها على الرغم من أن هذا البناء ليس ملكًا لها في حين أن المدينة لديها سجلات وصكوك رسمية عن عمره؟ ومن ناحية أخرى، فإن سؤال مجموعة من الأشخاص عن مدى حبهم أو استيائهم من هذا المبنى أو مدى الراحة التي يشعرون بها وهم داخله أمر مناسب جدًا.

الرأي مهم سواء كان في الإطار الزمني الحالي أو في المستقبل. ويتضح ذلك من التقارير المألوفة التي نسمعها عن صناديق الاقتراع. فعند جمع آراء الناخبين

المحتملين، يكون المحللون حريصين للغاية على هذه البيانات. وهم حريصون دائمًا على تسجيل تقييمهم لنتائج الانتخاب "إذا تم عقد الانتخابات اليوم". ويجب على المحللين أيضًا تقييم ما إذا كان الأشخاص الذين حصلوا منهم على بيانات الآراء سيشاركون فعليًا في التصويت في المستقبل أم لا. وعلى الرغم من أن ردود الأفعال هذه المتوقفة على وجهة نظر عادةً ما تنتج عن تأمل ونقاش، فإنها قليلة المنفعة جدًا في التوصل إلى حقيقة الموقف.

الآراء واجبة التقييم

هناك بعدان أساسيان لتقييمات الآراء وعملياتها ونتائجها – كل منها له اعتباراته وموضوعاته الفريدة.

الآراء المرتبطة بالعملية

الآراء المرتبطة بالعملية هي آراء بشأن العمليات الحالية، بما فيها عملية تنفيذ مقترح التطوير نفسها. ويتم جمعها غالبًا من المشاركين (العاملين والعملاء وآخرين)، على الرغم من أن جمعها من أصحاب المصلحة أيضًا قد يكون معقولاً ومقبولاً (مثل المديرين والمواطنين وجميع المعنيين بهذا الشأن). إن الهدف الأساسي من الآراء التي يتم جمعها بشأن العملية هو فهم كيفية تفاعل الأشخاص مع سمات جودة العملية. على سبيل المثال، آراء المشاركين أو أصحاب المصلحة في تكامل عملية سير العمل، أو وضع تقرير تقييمي عقب إحدى الجلسات التي يتم عقدها لتكوين فريق عمل، أو التقارير الدورية التي يتم وضعها في أثناء تنفيذ أحد برامج الجودة.

يمكن التفكير في الآراء التي يتم جمعها بشأن العملية في ضوء الجانب العاطفي والجانب العملي. فالآراء العاطفية هي الآراء التي تتأثر بمدى الاستمتاع بالمشاركة في البرنامج التدريبي والرضاء عنه. لذلك، تتضمن الاستقصاءات التي يتم إجراؤها بشأن هذا النمط من الآراء غالبًا أسئلة مرتبطة بمدى الاستمتاع بالأنشطة، والتسهيلات المقدمة للمشاركين في البرنامج التدريبي، والمواد المتاحة، والعوامل المماثلة الأخرى. وفي الواقع، لا يمكن تجاهل مثل هذه العوامل، حيث يبدو المشاركون عادةً كعملاء. وعلى الرغم من ذلك، ففي حالة تنمية الموارد البشرية، كشف البحث أن هذا النمط من الآراء يرتبط ارتباطًا طفيفًا أو لا يرتبط على الإطلاق بالتعلم أو الأداء.

ولهذا السبب ننصح باستخدام متوسط عدد نقاط أو الفصل بين الآراء الإيجابية والسلبية كحد أدنى لمعيار تقييم الآراء العاطفية (مثل أن يكون الحد الأدنى لمعيار تقييم الآراء العاطفية ٥ , ٢ على مقياس تقييم ذي أربع نقاط). وتكون أفضل مقترحات تنمية الموارد البشرية مربكة أحيانًا وتشكل عملاً شاقًا بالنسبة للمشاركين فيها. فقد تشير التقديرات المرتفعة للغاية التي يمنحها المشاركون بشأن مقترح التطوير (ممثلةً في الآراء التي أيدت هذا المقترح) إلى الاستمتاع والرضاء عن هذا المقترح، بينما قد تشير التقديرات شديدة الانخفاض (ممثلةً في الآراء التي عارضت مقترح التطوير) إلى رداءة خدمة العملاء. والهدف هنا هو إيجاد مدى متوسط يكون المشاركون عنده سعداء وقانعين دون التركيز الشديد على المقاييس العاطفية.

الترفيه

أثر الانطباع الخاطئ بأنه يجب أن يكـون للمـشاركين ردود أفعـال إيجابيـة بـشأن جلسات التدريب والمعلمين سلبيًا على مهنة تنمية المـوارد البـشرية. فخـلال كـل جلسة تدريب تتم في الولايات المتحدة الأمريكية، يطلب من المـشاركين التفاعـل مع خبراتهم التي اكتسبوها في مجـال التـدريب. ويركـز نمـوذج التقيـيم المـألوف "smile sheet" دائمًا على المتغيرات الثانوية، مثل أن يبقي المعلم الجلسة التدريبية مفعمـة بالحيويـة والمتعـة وأن يكـون رد فعـل المـشاركين هـو الـشعور بالراحـة والرفاهية تجاه التسهيلات التي يقدمها المعلم لهم. وعلى النقيض مـن هـذه الآراء التي تجمع لتقيـيم بعـض الجوانـب الثانويـة، فـإن تقيـيم أغلـب النتـائج المهمـة للتدريب والتعلم والأداء لا يتم إلا نادرًا. وبالتالي، يوضع ضغط كبير عـلى عـاتق المخططين والمقدمين للحـصول عـلى تقـديرات مرتفعـة لآراء المـشاركين بـشأن الحدث، ولمعاملة التعلم الحقيقي للمشاركين كشيء ثـانوي. وبالنـسبة للتـدريب التقليدي فإنـه يتنـاول مـستويات التقيـيم الأخـرى ويـدعم فكـرةً غـير سـليمة مضمونها أن التقديرات المرتفعة لآراء المشاركين بشأن مقـترح التطـوير تـشير إلى ارتفاع مستوى التحصيل والاستفادة بينها هي ليست كذلك. ومع الأسف، فمـن النادر ما يلتفت المتدربون إلى ما هو أكثر من ردود أفعال المشاركين. وترتـب عـلى هذه الرؤية غير الدقيقة للتقييم ظهور مجموعة كاملة من المستشارين والمطبوعـات التي تركـز عـلى التـدريب المـشوب بالاسـتمتاع لمـساعدة المتـدربين عـلى زيـادة تقديراتهم. وأطلق أحد الكتب على هذا الأمر اسـم "الترفيـه"، بالإضـافة إلى أنـه ألقى باللوم على تنمية الموارد البشرية لترك هذه الطريقة تعترض طريـق أسـاليب التدريب الفعالة - الأساليب التي تحدث التعلم الفعلي، ولا تبالغ في إضفاء أهمية قصوى على آراء المشاركين.

فيما يلي مثالان موجزان حـول سـوء اسـتخدام تقيـيم ردود أفعـال المـشاركين في البرامج التدريبية، وهذان المثالان مأخوذان من واقع خبرتنـا نحـن. أحـد هـذين المثالين من شركة بترول كبيرة، والآخر من مؤسسة مالية كبرى.

استعان بنا قسم تطوير العاملين بشركة البترول لتقديم جلسات تدريبية خلال برامج تدريبية يستغرق كل منها ٣ أيام نقدمها ٤ مرات في العام. وفي العشرة أعوام التي شاركنا فيها في هذه البرامج، كان التقدير الوحيد المستخدم هو تقييم استجابات المشاركين (الاستجابات السلوكية) بشأن برنامج التدريب باستخدام مجموعة من الأسئلة على مقياس ١ – ١٠ نقاط (حيث ١٠ هي أعلى درجة). وفيه يتم إقصاء أي محاضر يتكرر حصوله على عدد نقاط أقل من ٩ أكثر من مرة. وبعد عشرة أعوام، كنا نحن فقط المحاضرون الاستشاريون الذين بقينا من القائمة الأصلية للمقدمين. إن الحصول على نتائج في شكل تقديرات مرتفعة يقدمها المشاركون في البرنامج ليس صعبًا على الإطلاق. وعلى الرغم من ذلك، فهل كانت هذه هي النتائج المهمة المرغوبة لبرنامج التطوير رفيع المستوى هذا؟!

في المثال الثاني، استعانت بنا إحدى المؤسسات المالية للتحقق من فاعلية برامج التطوير التنفيذية الخاصة بها. واكتشفنا أن البرنامج الرائع الوحيد من وجهة نظر المشاركين ليس هناك أي دليل على تأثيره على أداء الشركة. وكان ذلك بعد ٨ أعوام من تدريب كبار المديرين جميعهم بالشركة على هذا البرنامج. بينما أثبت الأربعة عشر برنامجًا الآخرين (الذين يتم تطبيقهم بالشركة) فاعليتهم في تغيير أداء المؤسسة وتطويره. وبناء على ذلك، فإذا كانت النتيجة المرغوبة هي التعلم، يجب أن يتم قياس الخبرة أو المعرفة الحقيقية، وليس آراء المشاركين في المعلم، أو الغرفة التي يتم بها التدريب، أو حتى فيما تعلموه. لذلك، فقد نصحنا أن يتم إلغاء برنامج الدرجات المرتفعة هذا (الذي ليس هناك أي دليل على تأثيره على أداء الشركة ولا يتم تطبيقه سوى لأن العاملين يفضلونه) من المؤسسة.

من ناحية أخرى، أثبتت الآراء العملية أنها أكثر قوة. ذلك حيث تستعلم الأسئلة التي يتم استخدامها في تقييم الآراء العملية عن الفائدة المحسوسة أو قابلية تطبيق ما تم تعلمه خلال المشاركة في البرنامج التدريبي. وهي تتضمن عادةً أسئلة حول مدى أهمية الأداة الجديدة في العمل وإمكانية استخدامها ومدى الدعم المقدم لاستخدامها.

يشير البحث إلى أن البيانات التي يتم جمعها من خلال الآراء العملية أكثر ارتباطًا بنتائج الأداء والتعلم من البيانات التي يتم جمعها من خلال الآراء العاطفية، على الرغم من التقديرات المرتفعة للآراء العاطفية. إن الفارق جوهري ومهم بما يكفي لأن ننصحك بالتركيز على الآراء العملية إذا كان سيتم استخدام البيانات التي يتم جمعها من خلال الآراء بشكل مطلق. والمنطق هنا بسيط جدًا: إذا كنت ستجمع آراء، فعلى الأقل قم بجمع آراء بشأن المتغيرات الأساسية المرتبطة بالأداء والتعلم.

آراء أصحاب المصلحة والمشاركين في نتائج مقترح التطوير

تشبه آراء المشاركين وأصحاب المصلحة في نتائج مقترح التطوير إلى حد بعيد الآراء العملية المرتبطة بآلية العمل، باستثناء أنها تطلب من الأفراد الإدلاء بآرائهم في النتائج الفعلية وليس النتائج المتوقعة. ومن المهم أن يتم استطلاع آراء أصحاب المصلحة في مقترح التطوير؛ لأنهم يسعون في المقام الأول إلى النتائج المتمثلة في الأداء. وكثيرًا ما يطلب من المشاركين أيضًا الإدلاء بآرائهم في النتائج المرتبطة بتنفيذ أحد مقترحات تنمية الموارد البشرية.

في أغلب الحالات، ترتكز المقاييس الصالحة للاستخدام على أساس الوقائع وليس الآراء ووجهات النظر. وبالتالي، فإن الآراء المتعلقة بنتائج مقترحات التطوير تعمل كمقاييس إرشادية (على سبيل المثال، يعتقد ٨٧٪ من الأشخاص الذين يدلون بآرائهم في نتائج مقترحات التطوير أن أدائهم لوظيفتهم قد تحسن نتيجة لتكوين فريق عمل بين العاملين وبعضهم) بدلاً من أن تكون مقاييس للأداء الفعلي. وفي أغلب المواقف، يمكن أن يختار المقيم بين جمع بيانات الأداء بشكل مباشر (وهي الطريقة المفضلة في جمع البيانات) وبين جمع بيانات إرشادية تقوم على الآراء والانطباعات.

إن النوع شائع الاستخدام في مقاييس الأداء الإرشادية هو تقديرات المشرفين لتغير الأداء بعد تطبيق أحد برامج التطوير. وعندما يتعذر جمع بيانات عن الأداء الفعلي أو كان ذلك أمر غير عملي، تصبح الآراء في نتائج مقترحات التطوير أفضل مقياس وأفضل بديل ممكن لذلك. وهناك أمثلة عديدة على الحالات التي تكون فيها آراء المشاركين وأصحاب المصلحة هي المقياس المناسب للنتائج؛ وذلك عندما تكون النتيجة المرغوبة ظاهرية أو شخصية. على سبيل المثال، إذا كانت النتيجة المرجوة من أحد مقترحات التطوير هي تحسين سلوكيات العاملين تجاه وظائفهم، فإن الطريقة الوحيدة لتقييم النتائج هي سؤال العاملين عن آرائهم ومعتقداتهم ومواقفهم حيال وظائفهم. ومثال آخر على ذلك تغير مناخ المؤسسة أو ثقافتها. ففي هذه الحالة تكون النتائج المرغوب تقييمها هي آراء العاملين في الثقافة أو المناخ

العام للمؤسسة، على الرغم من أنه يمكن استخدام وجهات النظر الأخرى أيضًا. ولأن سلوك العامل يتشكل من خلال رأيه ووجهة نظره في المؤسسة، بغض النظر عن كون هذه الآراء حقيقية أم لا، فمن المناسب تمامًا أن يتم جمع آراء العاملين الخاصة بالثقافة والمناخ العام للمؤسسة. وإذا ركز أحد مقترحات التطوير على تغير ثقافة المؤسسة، فقد تكون الآراء هي المقياس المناسب لنتائج هذا المقترح.

كيفية وضع مقاييس للآراء تتمتع بالدقة والصلاحية للاستخدام

إن السمات المرتبطة بوضع مقاييس جيدة للآراء هي السمات نفسها المتعلقة بمقاييس التعلم والأداء، وهي أن تكون هذه المقاييس سليمة وصالحة للاستخدام وأن تكون دقيقة وموثوق في نتائجها. فصلاحية محتوى المقياس للاستخدام أمر منطقي، وليس إحصائيًا. وعلى الرغم من أن استطلاع آراء بعض الأشخاص بشأن أمر ما هو ممارسة شائعة ويبدو سهلاً وبسيطًا نسبيًا، وجدنا أن وضع مقياس للآراء في شكل استبيان أو استقصاء قد يخرج بسهولة عن السيطرة. ذلك حيث يبدأ الأشخاص العملية عادةً بالسؤال التالي: "ألن يكون من الجيد والمفيد أن نتعرف على آراء الأشخاص في هذا الأمر؟". وعلى الرغم من ذلك، تجدر الإشارة إلى أن مقاييس الآراء هي مجموعة من الأسئلة الشيقة التي تكون في الوقت نفسه غير مرتبطة ببعضها وليس لها أساس منطقي.

سلامة محتوى المقياس وصلاحيته للاستخدام

إن سلامة مقاييس الآراء وصلاحيتها للاستخدام أمر غاية في الأهميـة. ولأن ذلك قد يكون أكبر مشكلة تواجهك عند وضع مقاييس للآراء، فنحن نمنحـك هاتين النصيحتين للتغلب على هذه المشكلة:

- قم بقياس لب الحقائق.
- استخدم نموذج محتوى سليم كقالب للعمل.

عند قياس لب الحقائق، من المهم أن تسأل "أين الحقائق؟" وعندما تكون الحقائق مخالفة لآراء الأشخاص، توجه إلى جوهر الحقائق؛ ولا تسأل الأفراد عما يعتقدون أنه الحقيقة. على سبيل المثـال، يختلـف تقيـيم آراء مجموعـة مـن الأشخاص بشأن ما تعلمونه اختلافًا شديدًا عن تقييم تعلمهم الفعـلي. وقـد تهتم بكل مما تعلمه الأشـخاص بالفعـل وبـما يعتقـدون أنهـم قـد تعلمونـه، وليست هناك مشكلة في أن تقوم بقياس الأمرين معًا طالما أنك لا تخلـط بـين تفسير نتائج كلا القياسين.

أما فيما يتعلق باستخدام أحد نماذج القياس كقالب تقـيس عليـه، فـذلك يشبه مصفوفة صلاحية محتـوى المقيـاس للاسـتخدام والـذي تـم تناولـه في الفصل الثامن. على سبيل المثـال، قدمت معايير جائـزة "مالكـوم بالدريـج" (Baldrige Quality Award) للجودة قالبًا للعناصر السبعة للجـودة، ألا وهـي: القيادة والمعلومات والتحليل والتخطيط السليم لتحقيق الجودة والانتفاع بـالموارد البشرية وضمان جودة المنتجات والخدمات ونتـائج الجـودة ورضـا العميـل. وقـد

استخدمنا هذه المعايير كأساس لصلاحية محتوى أحد المقاييس لتقييم الآراء بشأن جهود التطوير التي بذلتها شركة Minnesota Business and Industries، بالإضافة إلى بحث تحقيق الشركة لعناصر الجودة. وفي هذا الشأن، تعرض مقاييس الآراء التي استخدمناها، والموضحة في الشكل (٩-١)، معايير "بالدريج" والمقياسين اللذين تم استخدامهما لاستطلاع آراء قادة مهام العمل بالشركة سالفة الذكر.

وضع أسئلة لقياس الآراء

تتعلق ثلاثة أمور أساسية بوضع أسئلة لقياس الآراء. وعلى الرغم من كون هذه الأمور الثلاثة تبدو منطقية، فهي لا تمثل قاعدة يجب الالتزام بها على أكمل وجه، لكن يمكن تعديلها بما يناسب موضوع التقييم. امنح نفسك الوقت لتطبيق هذه الإرشادات الثلاثة:

١- **البساطة**: لا تحاول تقييم أكثر من نقطة واحدة في كل سؤال.

٢- **الصياغة**: استخدم عبارات قصيرة وكلمات شائعة، واستخدم الزمن نفسه، ولا تنفِ الأمر نفسه مرتين في عبارة واحدة.

٣- **المقاييس**: عندما تستخدم مقياس "ليكيرت"، استخدم مقياس النقاط الأربعة أو مقياس النقاط الخمسة وقم بتحديد معنى تقييمي لكل رقم من أرقام المقياس، كأن تمثل (٤) ممتاز و(٣) جيد و(٢) ضعيف و(١) غير مقبول.

الرقم الكودي للاستقصاء: ______

تقييم جامعة مينيسوتا ومجلس مدينة مينيسوتا السنوي للجودة

هدف الاستقصاء:

يهدف هذا الاستقصاء إلى وضع شكل علمي دقيق لممارسات تحسين الجودة بمشروعات مدينة مينيسوتا وصناعتها، وقد شمل هذا الاستقصاء ٥٠ عاملاً أو أكثر. تقوم أسئلة هذا الاستقصاء على معايير جائزة "مالكوم بالدريج" القومية للجودة.

إغفال الأسماء:

ستبقى جميع الإجابات على هذا الاستقصاء دون أسماء. كل ما نحتاجه هو رقمك الكودي للاستقصاء للتأكد من أن البيانات التي تم استقاؤها منك قد تم تصنيفها واستغلالها بشكل سليم. وسنقوم شخصيًا بالاتصال بالذين لم يجيبوا عن أسئلة الاستقصاء لضمان تحقيق أعلى عائد، وهذا هو السبب في حاجتنا لوضع أرقام كودية للاستقصاءات.

التعريفات:

الجودة: هي خدمة أو منتج يمكن الوثوق به، بالإضافة إلى أنه يوافق متطلبات العميل بشأن السعر الذي يرغب في سداده مقابل هذا المنتج أو الخدمة أو يتجاوزها.

تحسين الجودة: هي طريقة نظامية تستخدم لتقليل التغيرات في العمليات التي تنتج أحد المنتجات أو الخدمات.

الجهود غير الرسمية لتحسين الجودة: هي نتيجة متوقعة ومشجعة دون التزام مالي أو تدخل مباشر وإشراف من الإدارة العليا.

الجهود الرسمية لتحسين الجودة: هي خطة محددة للتغير الثقافي ودراسة عمليات المؤسسة تتضمن قيادة الإدارة العليا وتدريب العاملين على إحصاءات حل المشكلات.

الجزء الأول: نبذة عن العامل والمؤسسة التي يعمل بها (من فضلك، ضع دائرة حول الإجابات الصحيحة.)

نعم لا ١- هل أنت الشخص المكتوب اسمه على الغلاف الخارجي للخطاب؟

(إذا كانت الإجابة لا، من فضلك قم بتعريف اسمك ومسمى وظيفتك هنا: ______.)

نعم لا ٢- هل تقوم شركتك بجهود رسمية لتحسين الجودة؟

(إذا كانت الإجابة نعم، هل هناك قيادة محددة لهذه الجهود أو التزام مالي أو تدريب أو تسجيل منتظم لنتائج هذه الجهود؟)

______ ٣- في أي عام قمت بوضع جهود رسمية لنفسك لتقوم بها في إطار تحسين الجودة؟

نعم لا ٤- هل كان هناك شخص في شركتك معروف بأنه المؤيد الأول لجهود تحسين الجودة الخاصة بشركتك؟

(إذا كانت الإجابة نعم، ماذا كان مسمى وظيفته؟ ______ هل كان عضوًا من أعضاء الإدارة العليا أو الوسطى أو عامل؟)

نعم لا ٥- هل هناك شخص الآن في شركتك معروف بأنه المؤيد الأول لجهود تحسين الجودة الخاصة بشركتك؟

(إذا كانت الإجابة نعم، ما مسمى وظيفته؟ ________ هل هو عضو من أعضاء الإدارة العليا أو الوسطى أو عامل؟)

نعم لا ٦- هل وضعت شركتك توثيقًا نظاميًا لجهود تحسين الجودة التي تبذلها واحتفظت به؟

(إذا كانت الإجابة نعم، هل ترغب في مشاركة هذا التوثيق مع باحثي دراسات الحالة؟ نعم ___ لا)

نعم لا ٧- هل كان هناك حدث مهم ارتبط بقيامك بجهود تحسين الجودة؟ (إذا كانت الإجابة نعم، صف هذا الحدث ____________________)

الجزء الثاني: **ممارسات تحسين الجودة** (القائمة على معايير جائزة "مالكوم بالدريج" لتحسين الجودة)

(١) **القيادة** (يضع كبار المديرين التنفيذيين أنظمة واضحة ومحددة لإدارة الجودة وتقييمها ويدعموها.)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض–متوسط–مرتفع)	أسئلة خاصة بفئة الإدارة	مستوى الحالة: الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	الإدارة التنفيذية العليا	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	قيم الجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	إدارة الجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	المسئولية العامة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لممارسات فئة الإدارة رقم (١)	______	______	______	______

تعليقات: ____________________

(٢) المعلومات والتحليل (جمع البيانات الهادفة والنافعة الخاصة بجهود تحسين الجودة)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	أسئلة خاصة بفئة المعلومات والتحليل	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	إدارة معلومات وبيانات الجودة ونطاقها	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	تحليل معلومات وبيانات الجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لممارسات فئة المعلومات والتحليل رقم (٢)	______	______	______	______

تعليقات: ________________

(٣) التخطيط الإستراتيجي للجودة (دمج تحسين الجودة مع التخطيط الشامل للعمل)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض –متوسط –مرتفع)	المقاييس المتضمنة في فئة تخطيط الجودة	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	عملية التخطيط الإستراتيجي للجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	مؤشرات إدارة الجودة فيما يتعلق بالتخطيط	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	أولويات الجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	التقييم الشامل لممارسات فئة التخطيط الإستراتيجي للجودة رقم (٣)	______	______	______	______

تعليقات: ________________

(٤) الاستفادة من الموارد البشرية (إدراك الإمكانات الكاملة للقوى العاملة وتطويرها)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	الأسئلة المتعلقة بفئة الاستفادة من الموارد البشرية	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	إدارة الموارد البشرية	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	مساهمة العاملين	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	تعلم طرق لتحسين الجودة والتدريب عليها	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	إدارة الأداء وتقدير العاملين	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	الحالة المعنوية والصحية للعاملين	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لممارسات فئة الاستفادة من الموارد البشرية رقم (٤)	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

تعليقات: ____________________

(٥) ضمان جودة المنتجات والخدمات (طريقة نظامية للمراقبة الكاملة لجودة السلع والخدمات)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	الأسئلة المتعلقة بفئة ضمان جودة المنتجات والخدمات	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	تصميم منتجات وخدمات ذات جودة وتقديمها	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	مراقبة الجودة والعملية	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	التحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم الجودة	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	التوثيق	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم الجودة وضمانها وتحسين جودة دعم الخدمات ومهام العمل	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم الجودة وضمانها وتحسين جودة الموردين	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ
منخفض متوسط مرتفع	التقييم الشامل لفئة ضمان جودة المنتجات والخدمات رقم (٥)	ـــــ	ـــــ	ـــــ	ـــــ

تعليقات: ____________________

(٦) نتائج الجودة (المقاييس الموضوعية للوفاء بمتطلبات العميل والمقارنة بالشركات المنافسة)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	الأسئلة المتعلقة بفئة نتائج الجودة	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	جودة المنتجات والخدمات	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	مقارنة نتائج الجودة ببعضها	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	تحسين جودة خدمة الدعم العملية ومهام العمل	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	تحسين جودة المورد	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لفئة نتائج الجودة رقم (٦)	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ

تعليقات: ــــــــــــــــــــــــــــــــ

(٧) رضاء العميل (التعرف على العملاء وأنظمة خدمة العملاء)

مستوى الجهود المبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	الأسئلة المتعلقة بفئة رضاء العميل	مستوى الحالة الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	التعرف على متطلبات العميل وتوقعاته	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	إدارة علاقة المؤسسة بالعملاء	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	معايير خدمة العملاء	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	التزامات المؤسسة نحو عملائها	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	تحسين جودة التعامل مع شكاوى العملاء	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	نتائج رضاء العملاء	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	المقارنة بين رضاء العملاء بشأن مختلف المنتجات والخدمات	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لفئة رضاء العميل رقم (٧)	ــــــ	ــــــ	ــــــ	ــــــ

تعليقات: ــــــــــــــــــــــــــــــــ

الجزء الثالث: تحسين المنتجات أو الخدمات المتعلقة بتحسين الجودة

١ – ما نسبة المبيعات التي حققتها والتي تعتقد أنها ناتجة عن خدمات و/ أو منتجات تم تحسينها خلال الثلاثة أعوام الماضية؟ ________ ٪

٢ – هل تعتقد أن شركتك (١) أكثر نشاطًا أو (٢) أقل نشاطًا أو (٣) لها النشاط نفسه من حيث الجهود المبذولة لتصنيع منتجات أو خدمات جديدة مقارنة بهذه الجهود منذ ثلاثة أعوام؟ ________________

الجزء الرابع: أسئلة موجزة

مستوى الجهود بالمبذولة (منخفض – متوسط – مرتفع)	مستوى الحالة	الوعي	التخطيط	التنفيذ	الإنجازات
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لنتائج الجودة	______	______	______	______
منخفض متوسط مرتفع	تقييم شامل لممارسات القيادة	______	______	______	______

الشكل (٩-١): نموذج لأحد مقاييس الآراء (استقصاء الآراء بشأن ممارسات تحسين الجودة بجامعة مينيسوتا)

وضع مقاييس لآراء المشاركين

يتم جمع آراء المشاركين من قبل الأشخاص ذوي الخبرة المباشرة بالأنظمة والعمليات والأشخاص والسلع والخدمات. ذلك حيث تسمح هذه الخبرة لهؤلاء الأشخاص بالتحدث بثقة وثبات، وبالتالي، فمن المهم أن يتوافق نطاق الأسئلة المطروحة على المشارك مع مجال خبرته.

تعتمد الجودة الأساسية المتعلقة بقياس آراء المشاركين على التأكد من أن الأشخاص الذين يتم قياس آرائهم لديهم خبرة فعلية بما يتم السؤال عنه. فمن غير المنطقي أن يسأل مسئولو إحدى المؤسسات التجارية مجموعة من الأشخاص عن آرائهم في الخدمات التي تقدمها مؤسستهم إن لم يكن هؤلاء الأشخاص قد قاموا بتجربة هذه الخدمات من قبل، أو أن تسأل المشرف على أحد المتدربين إن كان المحاضر قد أدى عمله جيدًا في تقديم الدورة التدريبية على الرغم من أن هذا المشرف لم يحضر هذه الدورة. في هذا المثال، يمكن أن يتم طرح أسئلة على كلا الطرفين، ولكن يجب أن تكون هذه الأسئلة مقيدة بخبراتهم.

في دراسة حالة تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، تم تقييم آراء المشاركين في برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات. كان المقياس فريدًا مقارنةً بأشكال ردود أفعال المتدربين التقليدية الخاصة بمدى انتفاعهم بما تعلموه من البرنامج التدريبي. ذلك حيث يركز محتوى هذا المقياس على آراء المشاركين العملية بشأن الانتفاع بما تعلموه من البرنامج التدريبي بدلاً من قياس آرائهم العاطفية (مثل آرائهم في المحاضر وقاعة التدريب). وتم استخدام نموذج "هولتون" للتدريب على التغيير (Holton's training transfer model) كأساس

لسلامة المقياس وصلاحيته للاستخدام. يقدم نموذج "هولتون" خمسة مؤشرات للتغيير ألا وهي القدرة والحافز على التعلم والحافز على التغيير والاستفادة المتوقعة من التغيير والارتباط بأهداف المؤسسة. وقد تحولت هذه المتغيرات إلى المقاييس الموضحة في الشكل (٩-٢) لقياس آراء المشاركين المتعلقة بخبرة التعلم الخاصة بهم. وكانت البيانات التي تم جمعها من خلال طرح أسئلة تتعلق بمؤشرات التغيير الخمسة مفيدة للغاية. وقد انتقلت المسئولية عن التعلم جزئيًا من المحاضر إلى المشارك، وساعدت البيانات على تحديد الأفراد ومواقع العمل التي تتطلب دعمًا إضافيًا لضمان الاستفادة المطلقة من التعلم.

اسم البرنامج: ________ التاريخ: ________

المحاضر/المحاضرون: ________

رجاء الإجابة عن الأسئلة التالية لمعاونتنا في تحسين برامجنا في المستقبل.

	مرتفع	متوسط	محدود	منخفض
المهارات التي اكتسبتها من البرنامج	____	____	____	____
مستوى معرفتي/خبرتي السابقة بالمجال الذي تناوله البرنامج	____	____	____	____
حافزي على تعلم هذه المادة الحديثة	____	____	____	____
تشجيع رئيسي لي على تعلم هذه المادة الحديثة	____	____	____	____
توقعاتي بأنني سأستخدم بعض المهارات التي تعلمتها من هذا البرنامج في المستقبل	____	____	____	____

ما الجزء الأكثر إفادة بالنسبة لك في هذا البرنامج؟ ________

____

____

ما الجزء الأقل إفادة بالنسبة لك في هذا البرنامج؟ ____________________

____

____

يمكنك الإدلاء بأي تعليقات إضافية، وسنقدر لك ذلك بشدة. ____________________

____

____

اسم المشارك (اختياري): ____________________

الشكل (٩-٢): نموذج تقييم آراء المتدربين والمشاركين

وضع مقاييس لآراء أصحاب المصلحة

آراء أصحاب المصلحة هي آراء قادة النظم أو الأشخاص الذي يهتمون اهتمامًا شديدًا بالنتائج المرغوبة ووسائل تحقيقها. وقد يكون أصحاب المصلحة هؤلاء داخل المؤسسة أو خارجها، وقد يكونون منتجين أو مستهلكين، وقد يكون لديهم سلطة أساسية أو ثانوية في المؤسسة ويستثمرون أموالهم داخلها تحت مراقبة دقيقة.

قررت مؤسسة Liquid Carbonic Corporation - كجزء من جهودها المتعلقة بتحسين الأداء والجودة - إصدار نشرة للعاملين تلقي الضوء على أهداف المؤسسة وبرامج العمل ومساهمات العاملين على جميع المستويات. وقد كان جزء من العمل على تحقق ذلك ينطوي على إجراء استقصاء لآراء

العاملين لضمان فاعلية النشرة. يوضح الشكل (٩-٣) مقياس آراء العاملين الذي استخدمته المؤسسة. هذا، ويمكن استخدام مقياس مماثل في قياس آراء أصحاب المصلحة في الشركة أو أفراد المجتمع المعنيين.

ثمة مثال آخر على الأمر نفسه حيث تعهدت شركة AMSCO – العاملة في مجال تصنيع الحواجز السلكية الخاصة بالنوافذ والأبواب - بتنفيذ خططها الإستراتيجية المتعلقة بالتغيير. وقد تطلبت عملية التغيير هذه أن يخلق العاملون على جميع المستويات مستوى جديدًا من الثقة والمشاركة بينهم. ولكن، تعارضت العوامل العشرين للثقافة المؤسسية التي وضعها "مكلين" عام ١٩٨٨ مع الخطة الإستراتيجية لشركة AMSCO. لذلك، فقد تم تحديد ستة عوامل فقط ليتم ربطها مباشرةً بخطة التغيير وهي كالتالي:

- تقييم الوظيفة/الرضاء عن الوظيفة
- الكفاءة في الأداء
- التدريب والتطوير
- التواصل
- كفاءة الإدارة
- آراء المؤسسة ومعتقداتها

استقصاء بشأن النشرة الدورية لشركة Liquid Carbonic Corporation

استطلاع آراء العاملين المتعلقة بالنشرة الدورية التي تصدرها الشركة

إرشادات: برجاء تظليل الدوائر التي تناسب آراءك باستخدام قلم رصاص. واستخدم ظهر الورقة في كتابة التعليقات التي ترغبها مستخدمًا عباراتك الخاصة. برجاء إعادة هذا الاستقصاء قبل يوم ١ مايو.

المعلومات الأساسية: اختر إجابة واحدة لكل سؤال.

١- الوظيفة: مدير/مشرف ليس بمدير/ليس بمشرف

٢- سنوات العمل بالشركة: O ٠-١ O ١-٥ O ٦-١٩ O ٢٠ فأكثر

٣- القسم:

O المبيعات/التسويق O خدمة العملاء O الشئون المالية/الحسابات

O الإنتاج O الإدارة O نظم المعلومات

O الشئون الفنية O التوزيع O الإدارة العامة

٤- وحدة العمل:

O ثاني أكسيد الكربون O إنتاج الغاز السائل O إنتاج أسطوانات الغاز

O نظم التجميد O دولية O المصانع

O الصناعات O نظم الغاز الطبيعي المصفى - النظم فائقة الخطورة - النظم غير المبردة

تقييمك للنشرة الدورية التي تصدرها الشركة: رجاء الإجابة عن جميع الأسئلة!

٥- هل تصلك نسخ من هذه النشرة الدورية؟ نعم O لا O

٦- هل أنت راضٍ عن الهدف الذي تم إصدار هذه النشرة الدورية من أجله؟ نعم O لا O

"ألا وهو إعلامك بمعلومات عن جميع الأشخاص والأعمال والأحداث المتعلقة بشركة Liquid Carbonic"

أقسام النشرة الدورية		دائمًا	أحيانًا	أبدًا
هل قرأت أقسام النشرة الدورية للشركة؟ إذا قرأتها، فهل أنت راضٍ عنها؟ (دائمًا – أحيانًا – أبدًا)				
٧- كلمة رئيس الشركة	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
٨- نظرة على أخبار العمل العامة	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
٩- نظرة على تطور العمل	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
١٠- نظرة على الأخبار الدولية للشركة	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
١١- الجودة والأمان	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
١٢- نظرة مفصلة على اجتماعيات العاملين بالمؤسسة	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
١٣- العهود السابقة للشركة	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
١٤- الأعياد السنوية لبدء خدمة العاملين بالمؤسسة – التعيينات – الترقيات	هل قرأتها؟	O	O	O
	هل أنت راضٍ عنها؟	O	O	O
التقييم الكلي (الأسئلة ١٥ -١٦ مع كتابة تعليقاتك خلف الورقة).				
١٥- تحقق النشرة الدورية التي تصدرها الشركة هدفها المعلن.		O	O	O

١٦- أنا راضٍ عن نشرة الدورية التي تصدرها الشركة. ○ ○ ○

برجاء الإدلاء بتعليقاتك مستخدمًا عباراتك الخاصة (من فضلك، لا تدون أية كلمات خارج الخانات المخصصة للكتابة).

١٧- ما أكثر ما أعجبك في النشرة الدورية التي تصدرها الشركة؟

١٨- كيف يمكن تطوير هذه النشرة الدورية في رأيك؟

مرفق طيه مظروف مدون عليه العنوان وملصق عليه طابع.

الشكل (٩-٣): مقياس آراء العاملين في النشرة الدورية التي تصدرها الشركة

تعمل مجموعة أسئلة قوائم "مكلين" المتعلقة بكل عامل من هذه العوامل الستة كمصدر لأسئلة استطلاع الآراء. لذلك، فقد تم وضع ١٠ أسئلة بشأن كل

عامل من عوامل الثقافة الستة، وبذلك أصبح لدينا مقياس ذو ٦٠ سؤالاً لآراء موظفي شركة AMSCO والتي قد تم استطلاعها قبل تنفيذ مقترح التطوير وفي أثنائه وبعده. هذا، ويوضح الشكل (٩-٤) هذا المقياس. كان هذا المقياس مهمًا وضروريًا للغاية في تقييم نتائج آراء العاملين طوال ثلاثة أعوام، وقد أثبت كفاءة عالية في التغلب على الآراء العاطفية والجزافية التي كانت تقدم من قبل العاملين بالشركة. والأمر الآخر الجدير بالذكر هو أن كل عامل تسلم تقارير موجزة بالبيانات – علاوة على أن التقارير الكاملة كانت متاحة بالنسبة له – وحضر جلسات مناقشة تتضمن بضعة أفراد بعد الحصول على كل تقرير؛ وذلك لتوضيح ما ورد بالتقارير، والتخطيط للخطوات التي سيتم اتخاذها.

في دراسة حالة تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، قام مديرو المبيعات بالأقاليم بدور حيوي في عملية تحسين نتائج المبيعات. وعلى الرغم من جهود التطوير المبذولة من قبل المؤسسة، فقد تتداعى مساعي التطوير وربما تفشل تمامًا في حالة عدم وجود دعم مبدئي ومتواصل من مديري مبيعات الفروع الإقليمية. وخلال المراحل المختلفة لتطبيق برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، تم استطلاع آراء كل مدير من مديري المبيعات بشأن إحدى المراحل الأساسية للبرنامج. ومثال على ذلك، الاستقصاء الذي تم إرساله لكل مدير من المديرين من خلال البريد الإليكتروني والموضح بالشكل (٩-٥) الذي يتضمن سؤالين بسيطين وسؤالاً مفتوحًا.

تم وضع أول سؤالين بحيث يستنبطان من المجيب عنهما جميع المعلومات الأساسية المطلوبة للتأكد من أن برنامج التطوير يسير في مساره الصحيح، بينما يكفل السؤال الثالث عدم ظهور أي شيء غير متوقع بشكل فجائي.

تجدر الإشارة إلى أن المديرين قد قدروا هذا القياس القصير (حيث تتكلف مثل هذه المقاييس ما يفوق الغرض الموضوعة لأجله). وحقيقة أنه لم يطلب منهم التفكر في موضوعات ليس لديهم خبرة مباشرة بها. ومن جانبنا، فإننا ننصح بأن يتم إرسال هذه الأسئلة الثلاثة إلى كل مشرف على كل متدرب في كل برنامج تدريبي لاستقصاء آراء أصحاب المصلحة بشأن كل برنامج يتم تطبيقه.

استقصاء الآراء حول ثقافة شركة AMSCO

الفئة التي تنتمي إليها وظيفتك (ضع علامة (✓) أمام الفئة الصحيحة.)

العاملون الذين يحصلون على راتب شهري دون حساب وقت العمل الإضافي	الإنتاج بالساعة
☐ هندسة	☐ المعمل (الصقل والتجميع)
☐ تصنيع	☐ التشطيبات (كبس إطارات الأبواب والنوافذ وإضفاء اللمسات الأخيرة على العمل)
☐ إدارة المواد (موظفي الحسابات أو الإدارة العامة)	☐ الأبواب
	☐ التجميع
☐ العاملون الذين يحصلون على راتب أسبوعي مع حساب وقت العمل الإضافي	☐ الخدمة بالساعة (الصيانة أو ضمان الجودة أو الشحن والتفريغ)

آراؤك: (امنحنا رأيك بوضوح بشأن كل موضوع من الموضوعات التي تطرحها العبارات الآتية - سواء كنت توافق بشدة أو توافق أو ترفض أو ترفض بشدة.)

أوافق بشدة	أوافق	أرفض	أرفض بشدة	
☐	☐	☐	☐	١- يحصل العاملون الجدد على توجيه جيد.
☐	☐	☐	☐	٢- عندما أصادف مشكلات في عملي، لدي كامل الحرية في حلها.
☐	☐	☐	☐	٣- مستقبل شركتنا آمن جدًا.

٤- يساعدني المشرف في حل المشكلات التي تواجهني في عملي.	☐	☐	☐	☐
٥- الآلة التي استخدمها في عملي بحالة جيدة عادةً.	☐	☐	☐	☐
٥٩- أعتقد أنه يتم تقييم أدائي بمنتهى العدل والإنصاف.	☐	☐	☐	☐
٦٠- تهتم الإدارة بالحالة الصحية للعاملين.	☐	☐	☐	☐

ما أفضل ما يرضيك بالنسبة للشركة؟

____

____

____

إذا كان لديك تعليق على أي من الأسئلة السالفة، اكتب رقم السؤال أدناه ثم اتبعه بتعليقاتك.

____

____

____

____

الشكل (٩-٤): استقصاء آراء مجموعة من العاملين بشأن ثقافة المؤسسة التي يعملون بها

١- هل لاحظت أي تحسن في أداء بعض العاملين ذوي الأداء الضعيف بعد مشاركتهم في برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات؟

نعم______ لا______ تعليق:______________

٢- هل تعتقد أن اشتراك موظفيك في هذا البرنامج قد أتى بثماره المرجوة وأنه كان يستحق الجهد والوقت والمال الذي بذل فيه؟

نعم______ لا______ تعليق:______________

٣- هل لديك أي آراء أخرى؟

تعليق:______________________________

____

الشكل (٩-٥): تقرير متابعة لبرنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات يقدمه مدير المبيعات

ملخص

نتائج الآراء هي جزء لا يتجزأ من نظام تقييم النتائج كما هي الحال في نتائج التعلم ونتائج الأداء. ولذلك، فإنه يفضل التعامل مع كل من مستويات تقييم النتائج الثلاثة كشيء مستقل دون افتراض أو دون التفكير في أي علاقة تربط بينها. ذلك حيث إن هناك ما يكفي من الأدلة البحثية التي تدعم وجهة النظر القائلة بأن المستويات الثلاثة مستقلة تمامًا عن بعضها البعض.

إذا كنت مهتمًا فعلاً بنتائج الأداء، فلا تستخدم البيانات التي تعتمد في فحواها على الآراء والمعتقدات. وإذا كنت مهتمًا فعلاً بنتائج التعلم، فلا تستخدم البيانات التي تعتمد في فحواها على الآراء ووجهات النظر الشخصية. وعلى الرغم من ذلك، فإذا كانت الأسئلة التي تستخدمها في التقييم مرتبطة بالفهم والانطباعات والمعتقدات والمشاعر الشخصية لأصحاب المصلحة أو المشاركين، استخدم البيانات المستقاة من استطلاعات الرأي وقم بتسجيل نتائج هذه الآراء.

على الرغم من أن الآراء يمكن أن تتغير، وفي الوقت نفسه يمكن التلاعب بها بسهولة، فهي غاية في الأهمية. ويجب أن يتصدر العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية قائمة المسئولين عن جمع بيانات نتائج استطلاعات الرأي وتسجيلها.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- الرأي هو فهم وانطباع ومعتقد وشعور شخصي (تجاه شيء أو حدث أو جودة شيء ما مثلاً).
- تمنح آراء المشاركين وأصحاب المصلحة نقاطًا بديلة مهمة لها ميزاتها.

- لا يمكن تقييم نتائج التعلم والأداء الأساسية بشكل مناسب من خلال الآراء.
- يجب وضع مقاييس الآراء بحرص ودقة بحيث تتمتع بالصلاحية للاستخدام والبساطة الشديدة، علاوة على مراعاة شكل الإجابة.
- يمكن أن تركز الآراء المرتبطة بالعمليات على الجانب العاطفي، أو قد تركز على المنفعة التي تعود من المشاركة في البرنامج.
- يجب أن تركز الآراء التي يتم استطلاعها على النتائج الفعلية.

الفصل العاشر

إعداد تقرير بنتائج التقييم



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف تقوم بإبلاغ نتائج التقييم بوضوح وإيجاز بليغ للمسئولين المعنيين في المؤسسة؟ وكيف يمكنك اتخاذ قرارات صائبة من خلال بيانات التقييم؟

يجب أن يسفر نظام تقييم النتائج عن اتخاذ القرارات الصائبة بشأن تنمية الموارد البشرية. وسوف يمنحك هذا الفصل حلولاً فعالة لمشكلتين مهمتين للغاية تصادفان عادةً مستخدمي بيانات تقييم النتائج في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المؤسسة، ألا وهما إبلاغ النتائج بدقة وإيجاز للمسئولين المعنيين، واتخاذ القرارات الصائبة من خلال بيانات النتائج.

يكون إبلاغ نتائج التقييم بدقة وإيجاز شديد الأهمية، إذا كان سيتم دعم هذه النتائج واستخدامها من قبل صانعي القرار غير العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك، فغالبًا ما تكون تقارير نتائج التقييم غير منظمة وطويلة وغالبًا ما يتعذر قراءتها. وتهدف مرحلة تقديم تقارير بنتائج التقييم إلى تحويل البيانات التي تم جمعها - قد تكون هذه البيانات كثيرة للغاية - إلى معلومات مفيدة. وتحقيقًا لهذا الغرض، نعرض في هذا الفصل تقرير تقييم نتائج معياري ومحكم.

إن مشكلة اتخاذ القرارات الصائبة من خلال بيانات النتائج أكثر تعقيدًا. فإذا تحققت النتائج المرجوة من البرنامج، فكل شيء على ما يرام. بيد أن هناك مشكلة تظهر في حالة عدم تحقق النتائج المرجوة أو المتوقعة. ذلك حيث يكون نزعة طبيعية لاستنتاج أن مقترح التطوير لم يؤتِ ثماره - وأحيانًا يكون هذا الاستنتاج غير صحيح. فعملية تنمية الموارد البشرية هي حقًا نظام فرعي منظم يتم في إطار نظام مؤسسي أكبر. وبالتالي، فإن النتائج التي تتحقق هي نتاج تنفيذ مقترح التطوير بالإضافة إلى أنها نتاج التغير أو التحول غير المحسوب في متغيرات الأداء في نظام المؤسسة. وللتغلب على هاتين المشكلتين، يتناول هذا الفصل بالشرح العوامل الأساسية التي يجب التركيز عليها من أجل تفسير بيانات تقييم النتائج تفسيرًا سليمًا.

تقارير تقييم النتائج

تقرير تقييم النتائج هو ملخص تنفيذي عن مدى فاعلية البرنامج (أو مجموعة من مقترحات التطوير المتماثلة) وكفاءته. ويهدف ذلك إلى أن يتم تقييم مقترحات تنمية الموارد البشرية في ضوء فاعليتها وكفاءتها وأن يتم رفع تقارير بالنتائج لأصحاب المصلحة المعنيين في المؤسسة.

لتقارير تقييم النتائج تصميم معياري وأجزاء وطرق معيارية لتسجيل البيانات، ودائمًا ما تكون هذه التقارير قصيرة - يبلغ طولها عامةً من صفحتين إلى أربع صفحات. وفي الواقع، فإن التصميم المعياري لتقرير تقييم النتائج يتسم بالعديد من الميزات المهمة، منها أنه:

- يحتم على المقيمين أن يصوغوا رسائلهم بطريقة تتسم بالإيجاز والوضوح.
- يجعل المستخدمين يعتادون رؤية البيانات غير المألوفة مقدمة بشكل منظم ومتناسق مما يساعدهم على سهولة فهم هذه البيانات.
- يمكن صانعي القرار من استيعاب الحقائق الجوهرية المتعلقة بفاعلية مقترحات التطوير وكفاءتها بسرعة.

في ضوء ما سبق، تتضح أهمية تقرير تقييم النتائج حيث إنه تقرير موجز بسيط ومحبب ومفيد بالنسبة لصانعي القرارات والمديرين والمشاركين. (تجدر الإشارة هنا إلى وجود بيانات أخرى تفوق البيانات المتضمنة في تقرير تقييم النتائج. ذلك حيث يتم الاحتفاظ بهذه البيانات واستخدامها في متابعة عناصر معينة للبرنامج وتحسينها، وفي الإجابة عن بعض الاستفسارات).

يتكون تقرير تقييم النتائج من ثمانية أجزاء معيارية كالتالي (يعرض شكل ١٠-١ نموذج لهذا التقرير):

١-**التعريف بالمؤسسة والبرنامج**: يتصدر هذا الجزء التقرير حيث يقدم بيانات التعريف المهمة باسم البرنامج ومواعيد تنفيذ مراحله ومكان التدريب وعدد المشاركين. وتوضح معلومات التعريف بالمرحلة التي تم الوصول إليها في تنفيذ مقترح التطوير كيفية تخزين البيانات داخل قاعدة البيانات. كما يمكن جمع مقترحات التطوير المتكررة في تقرير تراكمي واحد يكون له العنوان الوصفي نفسه، وليس عنوانًا مختلفًا.

٢-**الهدف من البرنامج**: يصف هذا الجزء البسيط والمباشر المكون عادةً من ٥٠ كلمة أو أقل النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة لمقترحات التطوير. ويتم الإشارة في هذا الجزء أيضًا إلى حالة متغيرات الأداء الخمسة (الرسالة/الهدف وتصميم النظم والقدرة والحافز والخبرة) على مستوى المؤسسة و/أو العملية و/أو الفرد و/أو فريق العمل.

٣-**وصف البرنامج**: يتضمن هذا الجزء وصف البرنامج في ٥٠ إلى ٧٥ كلمة تشتمل على عنوان البرنامج ومدته وسماته الوصفية في ضوء محتواه أو طريقة تطبيقه ونتيجته السريعة.

أداء مبيعات إحدى الشركات التي تقدم خدمات في مجال الرعاية الصحية

شعار الشركة

البرنامج: إطلاع العملاء على مميزات الشركة وقدراتها

التواريخ: يناير – سبتمبر، XXXX، ٢٤ فريق

المشاركون: ١٨٠ من مديري قسمي الحسابات والمبيعات في الشركة

الهدف من البرنامج

أن يترك الموظف عند التقائه بالعميل المحتمل أو العميل الحالي للشركة انطباعًا احترافيًا لديه، ويكون معه علاقة مذهلة تملؤها الثقة، علاوة على إبلاغه بمكانة الشركة مع تأكيده المباشر على إمكاناتها الفريدة في مجال الرعاية الطبية.

وصف البرنامج

برنامج "إطلاع العملاء على مميزات الشركة وقدراتها" هو برنامج مكثف يستغرق يومين، ويركز على مهارات العرض والإنصات وطرح الأسئلة. وهو مصمم لتحسين قدرة المشاركين من فريق المبيعات على إبلاغ العميل بقدرات الإدارة الطبية للشركة بطريقة تحسن نتائج المبيعات. وخلال البرنامج الذي استغرق يومين، تعاون مديرو المبيعات في تقديم بعض التسهيلات لتطبيق مقترح التطوير من خلال تقديم خبراتهم الفنية بهذا الشأن، والعمل كمدربين لفريق المبيعات على مهارات التواصل. وقد طلب من مديري المبيعات أيضًا تجربة البرنامج وتدريب موظفي المبيعات عليه، ثم تقييم أداء المشاركين أثناء العمل وتأثيره على عمليات البيع.

ملخص التقييم

بإيجاز، كانت برامج "إطلاع العملاء على مميزات الشركة وقدراتها" فعالاً للغاية. ذلك حيث تجاوز البرنامج أهدافه في جميع المجالات التي تم تقييمها حتى الآن، خلال العشرة أشهر التي أعقبت تطبيق البرنامج الأول. وستجد في الصفحة التالية تحليلاً إضافيًا لهذه النتائج.

الأداء	بلوغ الهدف
• النتائج المالية	٤٠٩٪
التعلم: • الخبرة	١١٧٪

الآراء	
• آراء المشاركين	١٤٩٪
• آراء رعاة العمل (أصحاب المصلحة)	١٤٧٪

الموافقة والاعتماد

نائب المدير المسئول عن تقديم الاستشارات المتعلقة بالأداء التاريخ: يوم/ شهر/ سنة

قائمة التوزيع

- المدير
- نائب المدير الأول لقسم التسويق والمبيعات
- نائب المدير الأول لقسم الموارد البشرية
- نائب مدير الحسابات القومية
- نائب رئيس قسم تنمية الموارد البشرية
- مراقب العمليات بقسم تنمية الموارد البشرية

تم إعداد تقرير تقييم هذا البرنامج وفقًا لفاعلية مجالات الأداء والتعلم والآراء.

الأداء

كان أهم هدف لهذا البرنامج هو زيادة المبيعات من خلال تنمية مهارات العرض التمثيلي والتواصل لدى الموظفين. فيما يلي ملخص بعمليات البيع التي نتجت بشكل مباشر عن تطبيق برنامج تحسين الأداء.

عدد علميات البيع ونوعها	النتائج المالية في ضوء إجمالي قيمة عمليات البيع
٢ عملية بيع لأسواق شركة "ص"	٥٥٠٠٠٠٠ دولار
عملية بيع لقطاع طب الأسنان	٢٩٠٠٠٠
٢ عملية بيع لمؤسسات تقدم خدمات التأمين الصحي	٢٠٠٠٠٠٠
١٨ عملية بيع لأسواق شركة "س"	٥٧٦٢٠٠٠٠
عملية بيع خاصة بالحسابات القومية	١٣٠٠٠٠٠٠
٢٤ عملية بيع	الناتج الإجمالي = ٧٨٤١٠٠٠٠ دولار

تم أخذ نتائج عمليات البيع المسجلة في هذا التقرير من خلال ٤٨ إجابة على مجموعة من الأسئلة بشأن المبيعات التي نتجت عن تطبيق البرنامج. وقد نتجت هذه الإجابات على الأرجح من مندوبي المبيعات الذين شاركوا في البرنامج، على الرغم من أن بعض المديرين أجابوا بالنيابة عن المكتب الذي يرأسونه بأكمله. وتجدر الإشارة هنا إلى أن بيانات المبيعات لم تقدم من قبل الأقسام جميعها وإنما من بعضها فقط.

الأرباح التقريبية لبرنامج التواصل هي كالتالي: متوسط القيمة المتوسطة لعملية البيع الواحدة المذكورة في التقرير هو ٣٢٦٧٠٨٣ دولار أي أن متوسط صافي الأرباح عن عملية البيع الواحدة هو ٣٪ أو ٩٨٠١٢ دولار لكل عملية بيع؛ وإجمالي أرباح هذه المجموعة من عمليات البيع هو ٢٣٥٢٣٠٠ دولار.

تقدر تكلفة البرنامج المباشرة لكل فريق من الموظفين بحوالي ١٢٠٠٠ دولار أو ٢٨٨٠٠٠ دولار للفرق الأربعة والعشرين. ويساوي العائد التقريبي للاستثمار من هذا البرنامج إجمالي الربح مقسومًا على التكلفة الكلية للبرامج. وقد كانت النتائج المالية تهدف إلى أن يكون عائد الاستثمار ٢:١ خلال ١٢ شهرًا. وكانت النتائج المالية التي تحققت هي ١٧:١, ٨ أو ٤٠٩٪ من الهدف خلال تسعة أشهر. يوضح الشكل (أ) تفاصيل أكثر عن المبيعات التي نتجت عن تطبيق برنامج "إطلاع العملاء على مميزات الشركة وقدراتها".

إذا افترضنا أن هدف النتائج التجارية هو زيادة متوسط المبيعات بنسبة ٥٪ في العام لكل مشارك في البرنامج، فستقوم النتائج التجارية على زيادة عدد الشركات التي يعقد معها كل مندوب مبيعات صفقات البيع في العام. ولن تصبح النتائج التجارية عمليات متاحة إلا بعد مرور ١٢ شهرًا على تطبيق البرنامج، عندما يتم حساب جميع عمليات البيع.

أ- النتائج التجارية	تم تسجيل ٢٤ عملية بيع حتى الآن، لكن إجمالي عدد عمليات البيع غير متاح في الوقت الحالي.

ب- النتائج المالية

الهدف

٪٠ ٪٢٠ ٪٤٠ ٪٦٠ ٪٨٠ ٪١٠٠ ٪١٢٠ ٪١٤٠ ٪١٦٠ ٪١٨٠ ٪٢٠٠

على الرغم من أن التقدير التقريبي لعائد الاستثمار هو قياس قيم ومفيد، فإن تعليقات المشاركين في البرنامج تضيف بعدًا جديدًا للنتائج المالية. وفيما يلي عرض لتعليقات أحد مديري المبيعات:

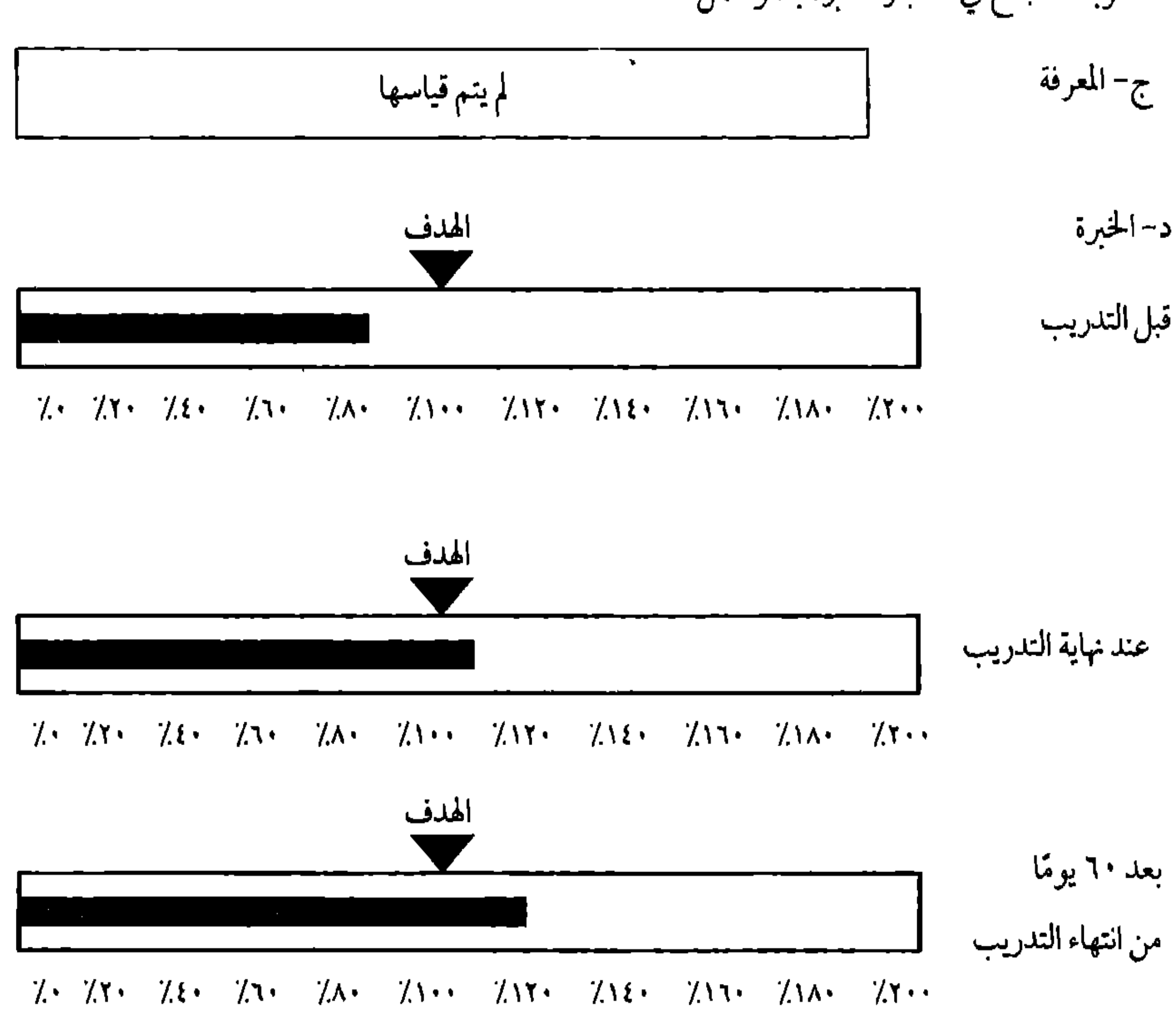
- "أنا على يقين من أن هذا البرنامج خلق تغيرًا ملموسًا في نتائج مبيعاتنا هنا في "بوسطن". لقد تعاقدنا مع خمس شركات على الأقل منذ بدء التدريب على البرنامج حيث اتخذت هذه الشركات قرار التعاقد معنا بناءً على قوتنا في تقديم عروضنا الشفهية. والشركات الخمس هي: الشركة (أ)، ٢٠ مليون دولار والشركة (ب)، ١١ مليون دولار والشركة (ج)، ٣ مليون دولار والشركة (د)، ٣ مليون دولار والشركة (هـ)، تحويل العميل الحالي إلى نظام لإدارة الرعاية الطبية".
- "في حالة الشركات (أ) و(ب) و(هـ) كانت الشركة التي تنافسنا في التعاقد مع هذه الشركات هي الشركة (س). وكان وضعنا المالي هو الوضع المالي نفسه لشركة (س) لكننا كنا نفوقها في قدرتنا على

تقديم العروض الشفهية التي تقنع العملاء وقد كنا نعد لهذه العروض مستخدمين أسسًا عديدة استقيناها من برنامج إطلاع العملاء على مميزات الشركة وقدراتها".

———— (الاسم)، مدير مبيعات، بوسطن

التعلم

تم اختبار خبرة كل مشارك في البرنامج في مجال التواصل مع العملاء. ذلك حيث استعان المديرون بنماذج قياس معيارية لتقييم خبرة المشاركين مستخدمين مقياس متعدد الأبعاد (٣ نقاط لكل بعد). وكان الهدف أن يكون تقييم "الوفاء بتوقعات العملاء" عبارة عن نقطتين لكل بعد. وكان متوسط خبرة جميع الفرق قبل بدء التدريب مباشرة هو ١,٧١ أو ٨٦٪ من الهدف. بينما كان متوسط خبرة الفرق جميعها في نهاية التدريب ٢,١٢ أو ١٠٦٪ من الهدف. ووصل متوسط خبرة جميع الفرق بعد التدريب بستين يومًا إلى ٢,٣٣ أو ١١٧٪ من الهدف. وكان إجمالي التحسن في خبرة المشاركين بالتواصل مع العملاء ٣١٪ خلال هذه الفترة. ولم يتم استخدام اختبار تحريري للمعرفة على افتراض أن المعرفة كانت مطلوبة للنجاح في اختبار الخبرة بالتواصل.



الآراء

قيم المشاركون من الأفراد والمديرين آراءهم بشأن برنامج التواصل. وتم جمع الآراء من خلال ١٦٧ مشاركًا ومشرفيهم. وكان الهدف من ذلك هو تحقيق متوسط رضا إيجابي للمشاركين والرعاة يقدر بحوالي ٢,٥ على مقياس من ١-٤ نقاط وكانت نتائج رضا المشاركين هي ٣,٧٢ أو ١٤٩٪ من الهدف. أما نتائج رضا رعاة البرنامج، فكانت ٣,٦٨ أو ١٤٧٪ من الهدف.

الهدف

هـ - آراء المشاركين

٪٠ ٪٢٠ ٪٤٠ ٪٦٠ ٪٨٠ ٪١٠٠ ٪١٢٠ ٪١٤٠ ٪١٦٠ ٪١٨٠ ٪٢٠٠

الهدف

و - آراء رعاة البرنامج

٪٠ ٪٢٠ ٪٤٠ ٪٦٠ ٪٨٠ ٪١٠٠ ٪١٢٠ ٪١٤٠ ٪١٦٠ ٪١٨٠ ٪٢٠٠

عبر المشاركون في جميع المجالات عن حماسهم الشديد ورضاهم وقناعتهم بالبرنامج. وفيما يلي عرض لبعض تعليقاتهم:

- "يجب أن يخضع كل موظف بالشركة لبعض الجوانب على الأقل من هذا البرنامج".

أحد موظفي قسم المبيعات بفرع "نيويورك"

- "كمدير موكل، لم تكن لدي الفرصة لاستخدام مهارات التواصل التي اكتسبتها من البرنامج في إبرام صفقات جديدة. وبدلاً من ذلك، فقد استخدمت هذه المهارات في تجديد العقود القديمة، وفي تقديم خدمات إضافية للعملاء، وفي حل مشكلاتهم، وفي العمل مع عملائي على حل مشكلات زبائننا."

أحد مديري قسم المبيعات بفرع "شيكاغو"

- "أقدر للشركة مجهوداتها في تحسين مهاراتي على هذا النحو الرائع من خلال هذا البرنامج".

أحد موظفي قسم المبيعات بفرع "نيويورك"

- "هذا البرنامج رائع! فليس هناك أهم من أن تتواصل مع الآخرين موضحًا لهم وجهة نظرك".

أحد موظفي قسم المبيعات بفرع "جاكسونفيل"

- "لقد قضيت وقتًا مثمرًا للغاية أثناء تدريبي على هذا البرنامج. وأرى أنه الطريقة المثلى لجعلنا نحقق النجاح".

أحد موظفي قسم المبيعات بفرع "شيكاغو"

- "أنا مقتنع تمامًا أنه كنتيجة لحساب التكاليف الحالية ومتابعة التدريب من خلال المناقشات المستمرة أن الموظفين أصبحوا أكثر براعة – أي أنه أصبح بإمكانهم الحديث عن قدرات الشركة وإمكاناتها بإقناع أكثر وبثبات أكثر من أي وقت مضى. ليس لدي شك في أن هذه المهارات أثرت في قدرتنا على البيع في الأسواق. وفي كل عملية بيع تمت، زادت المهارات التي تدربنا عليها من قدرتنا على البيع. وبالمثل، فقد زاد التدريب من قدرتنا على تجنب خسارة الصفقات".

أحد مديري المبيعات بفرع "فلوريدا"

مقترحات للتطوير

المقترح الأساسي للتطوير هو قيام مديري المبيعات بالمتابعة الدقيقة لمدى الانتفاع بنموذج التدريب.

شكل (أ)

المبيعات المحققة نتيجة لتطبيق برنامج التواصل

عدد عمليات البيع	اسم الموظف القائم بالبيع	اسم الحساب	قيمة عمليات البيع
٢ عملية بيع لمؤسسات تقدم خدمات التأمين الصحي	"كاثرين باركر"، نيويورك	حساب (أ) حساب (ب)	١٠٠٠٠٠٠ دولار ١٠٠٠٠٠٠ دولار
٤ عمليات بيع لأسواق مستهدفة	"وليام مائينر"، فيرجينيا	حساب (ج) حساب (د) حساب (هـ) حساب (و)	٩٠٠٠٠٠ دولار ٤٠٠٠٠٠ دولار ١٧٠٠٠٠ دولار ٤٠٠٠٠٠ دولار
٤ عمليات بيع لأسواق مستهدفة	"جيمس ثورستون"، بوسطن	حساب (ز) حساب (ح) حساب (ط) حساب (ي)	٣٠٠٠٠٠٠ دولار ٣٠٠٠٠٠٠ دولار ٢٠٠٠٠٠٠٠ دولار ١١٠٠٠٠٠٠ دولار
١ عملية بيع لقطاع طب الأسنان	"توم سالامون"، فيلادلفيا	حساب (ك)	٢٩٠٠٠٠ دولار

٢ عملية بيع لأسواق مستهدفة	"إليزابيث جينسن"، كارولينا	حساب (ل) حساب (م)	٣٥٠٠٠٠٠ دولار ٢٠٠٠٠٠٠ دولار
٢ عملية بيع لأسواق مستهدفة	"جريج هيل"، البحيرات العظمى	حساب (ن) حساب (ط)	٥٠٠٠٠٠ دولار ٣٥٠٠٠٠ دولار
١ عملية بيع لأسواق مستهدفة	"جين بور"، شيكاغو	حساب (س)	٢٥٠٠٠٠٠ دولار
٤ عمليات بيع لأسواق مستهدفة	"باربرا جونسون"، ميامي	حساب (ع) حساب (ف) حسان (ص) حساب (ق)	٨٤٠٠٠٠٠ دولار (إجمالي القيمة المالية للعمليات الأربعة)
١ عملية بيع متعلقة بالحسابات القومية	جورج ستروزر، كارولينا	حساب (ر)	١٣٠٠٠٠٠٠ دولار
٢ عملية بيع لأسواق مستهدفة	"كريستينا سوانسون"، تينسي	حساب (ش) حساب (ت)	٣٠٠٠٠٠٠ دولار (إجمالي القيمة المالية للعمليتين)
١ عملية بيع لأسواق مستهدفة	"فين تافيس"، برمنجهام	حساب (ن)	٤٠٠٠٠٠٠ دولار
		القيمة الإجمالية لعمليات البيع جميعها ٧٨٤١٠٠٠٠ دولار	

ملحوظة: يوضح التقرير الأصلي أسماء الحسابات وأسماء موظفي المبيعات الحقيقية.

الشكل (١٠-١): نموذج لتقرير تقييم النتائج

٤- **ملخص النتائج**: هو عرض مبسط لكل خيار من خيارات التقييم الستة المختارة، ونسبة تحقيق الأهداف الموضوعة في كل خيار من هذه الخيارات

(على سبيل المثال، قد تكون النتائج المالية ٢٠٠٪ من الهدف، بينما تكون نتائج الخبرة ٩٨٪ من الهدف).

٥- **الموافقة والاعتماد:** عبارة عن مسافة تترك ليوقع فيها الشخص (أو الأشخاص) المسئول مسئولية مطلقة عن مقترح التطوير.

٦- **قائمة التوزيع:** تشير إلى الأشخاص الذين يجب أن يتسلموا جميع التقارير المتعلقة بهذا البرنامج. وبالمثل، فهي تتضمن قائمة قصيرة بالأشخاص الذين يجب أن يتسلموا تقارير تقييم جميع مقترحات التطوير وقائمة إضافية لكل برنامج محدد. تشكل القائمتان معًا قائمة التوزيع الخاصة بكل تقرير.

٧- **نتائج التقييم:** يشكل هذا القسم الجزء الأكبر من تقرير تقييم النتائج. وهو يحتوي على النتائج التي تم جمع وإعداد التقارير بشأنها في مجال الأداء (نتائج النظام والنتائج المالية)، ومجال التعلم (نتائج المعرفة والخبرة)، ومجال استطلاع الآراء (نتائج استطلاع آراء المشاركين وأصحاب المصلحة). ننصح بأن تتحول جميع البيانات إلى مقياس معياري يقيس نسبة تحقيق الهدف لجعل البيانات في أبسط صورة يمكن فهمها. على سبيل المثال، إذا كان الهدف من استطلاع آراء المشاركين في البرنامج هو تحقيق متوسط تقييم آراء المشاركين بشأن البرنامج يكون مقبولاً أو أكثر، فالهدف هو أن تكون هذه النسبة ٥ ,٢ على مقياس من ١-٤ نقاط، حيث تمثل نسبة ٥ ,٢ قيمة ١٠٠٪ من

الهدف. أما إذا كان متوسط التقييم هو ٢ (أقل من القيمة المستهدفة)، فستكون النسبة المئوية المسجلة لتحقيق الهدف ٧٥٪. وإذا كان متوسط التقييم هو ٣، فإن النسبة المئوية لتحقيق الهدف ستكون ١٢٥٪. والغرض من هذه النسب المبسطة لطريقة تسجيل الهدف من تقييم الآراء هي ضمان قيام أكبر عدد من الأشخاص بتفسير بيانات التقييم تفسيرًا دقيقًا في هذا التقرير وجميع التقارير المماثلة.

٨- **مقترح التطوير**: الجزء الأخير من تقرير تقييم النتائج هو بيان يتراوح بين ٢٥ و١٠٠ كلمة تركز على نتائج التقييم في إطار الهدف من البرنامج ووصفه والمتطلبات اللازمة لتحسين الأداء.

عوائق تحول دون اتخاذ قرارات سليمة من خلال بيانات النتائج

يعرف المختصون ذوو الخبرة أن اتخاذ القرارات الصائبة يتطلب أكثر من مجرد الاطلاع على النتائج. هب أنك قمت بقياس نتائج أحد المقترحات الجديدة لتنمية الموارد البشرية. وتشير البيانات إلى أن التعلم قد تحقق، بينما لم تتحقق نتائج التعلم على مستوى الفرد أو العملية. فما القرار الذي ستتخذه بشأن هذا المقترح؟ من خلال البيانات التي جمعتها فقط، فإن القرار الوحيد الممكن الوصول إليه هو فشل مقترح التطوير في الإتيان بثماره المرجوة. ولكن، هل هذا القرار صحيح؟

قد يكون صحيحًا حيث تشير النماذج المتقدمة لتحليل الأداء وفاعلية تنمية الموارد البشرية بوضوح إلى أن العديد من المتغيرات تؤثر على النتائج. على سبيل

المثال، افترض أن موظفًا عاد إلى أداء وظيفته بعد حضور إحدى الدورات التدريبية وحاول استخدام تقنيات جديدة تعلمها من هذه الدورة، فوجد أن المشرف على عمله يطلب منه استخدام الطرق القديمة في العمل بدلاً من الطرق الجديدة. في هذه الحالة، سيوضح قياس النتائج نتائج تعلم إيجابية، لكنه سيكشف عن نتائج أداء ضعيفة، على الرغم من أن برنامج التدريب كان ممتازًا.

في هذا الجزء من الفصل، نقدم إطارًا عامًا لتحليل العوائق التي تحول دون اتخاذ قرارات سليمة من خلال بيانات النتائج والتي تكمن خارج مقترح التطوير نفسه. ويمكن أن يؤدي الفشل في تفسير متغيرات الأداء في التحليل المبدئي بالإضافة إلى متغيرات الأداء في متابعة التقييم إلى اتخاذ قرارات خاطئة بشأن مقترحات التطوير. وهنا، تجدر الإشارة إلى أن هذه المعلومات تساعد في اتخاذ قرارات صائبة عندما تنضم إلى بيانات النتائج.

عوائق النتائج

عملية تحليل الأداء (الموضحة في الشكل ١٠-٢)، وجدول تحليل الأداء المدعم ببعض الأسئلة المساعدة في عملية التحليل (الموضح في الشكل ٦-١) هما أفضل طريقتين لفهم السبيل المؤدي إلى تحقيق النتائج وكشف العوائق التي تظهر أثناء تنفيذ مقترح التطوير لتحول دون الوصول إلى النتائج المرجوة.

لقد عرفنا تنمية الموارد البشرية على أنها عملية تطوير خبرة الموظفين من أجل تحسين الأداء. ونحن نرى أن تحقيق هذا الهدف يتطلب أن ينفصل العاملون

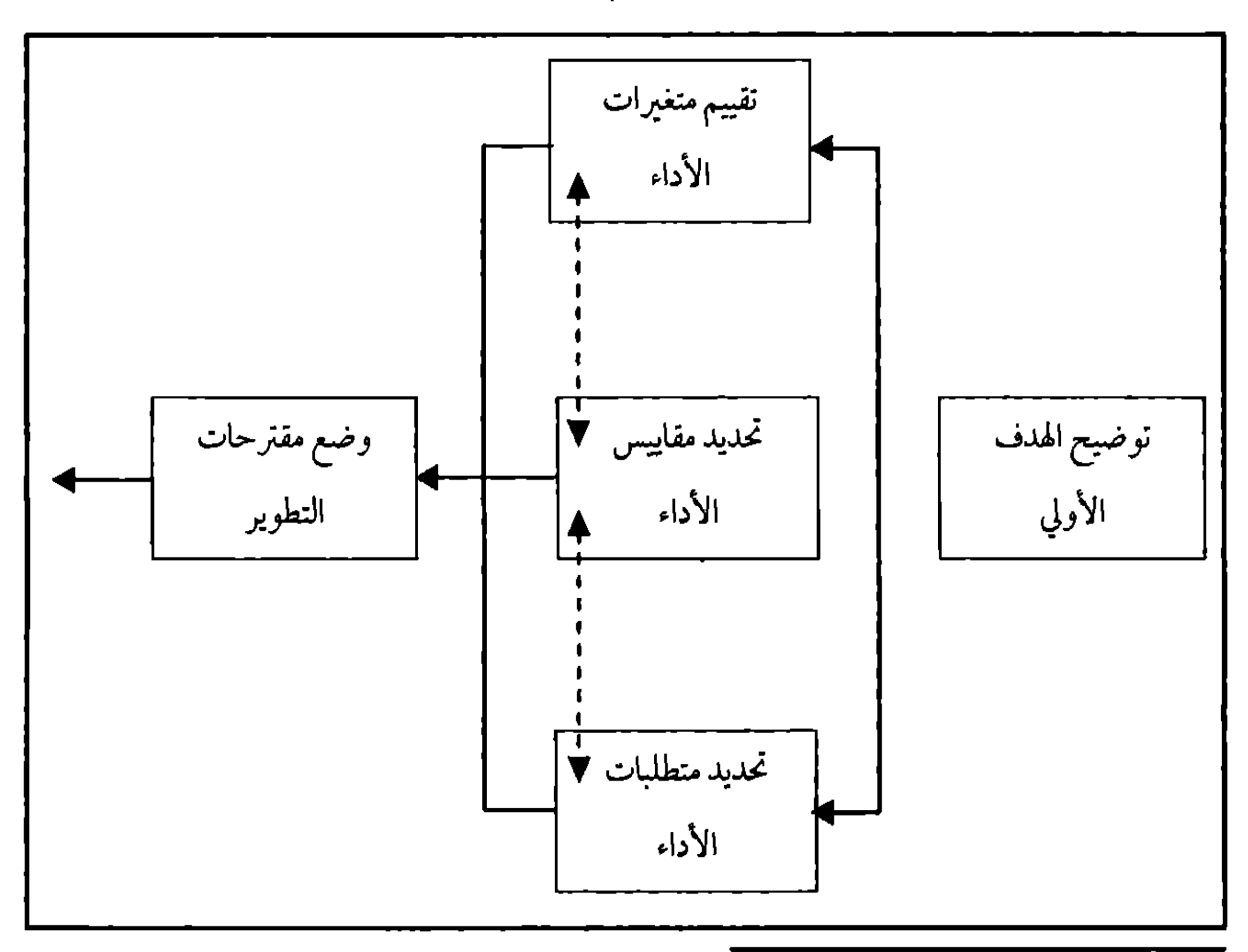
بمجال تنمية الموارد البشرية في مرحلة التحليل المبدئي لمقترح التطوير مؤقتًا عن الأداتين الأساسيتين لتنمية الموارد البشرية وهما: تطوير المؤسسة (الخبرة المطلقة)، وتطوير الموظفين وتدريبهم (الخبرة المطورة). وذلك من أجل السماح للعاملين بمجال تنمية الموارد البشرية بتكوين فكرة شاملة عن المؤسسة وتحليلها (النظام البشري) - المحيط الأكبر التي يعملون داخله - والاطلاع على جميع العمليات المؤسسية من أجل تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يقدم العاملون في قسم تنمية الموارد البشرية مقترحات تطوير تشترك فيها أقسام الشركة الأخرى وليس قسم تنمية الموارد البشرية فقط. ويجب عليهم التصريح بأنه لا يمكنهم المساهمة في تحقيق النتائج المرغوبة عندما لا يكون بإمكانهم تطبيق مثل هذه المقترحات.

عندما تساهم تنمية الموارد البشرية في تحسين خبرة الأشخاص، يكون للعاملين بتنمية الموارد البشرية دورًا فريدًا مرتبطًا باستيعابهم لما تعلموه – تحصيل المعرفة والخبرة.

فيما يلي وصف موجز لكل مجموعة من العوائق المرتبطة بالتعلم والتي تصير هي نفسها أداءً أو تعلمًا. وكل مجموعة موضحة بشكل يتضمن قائمة مراجعة مشتملة على عدد من أسئلة التقييم التي يمكنك استخدامها لتقرر إمكانية ظهور أي عائق خلال مراحل العمل المختلفة.

الخطوة الأولي في تحويل التعلم إلى أداء هي أن تكون لمعرفة العامل وخبرته تأثيرًا على أدائه الفردي في عمله. يشار إلى ذلك في الأدب بتحول التعلم أو

تحول التدريب. أوضحت الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن أنه لكي تتحول المعرفة والخبرة (أينما وكيفما يتم تطويرهما) إلى أداء يجب أن تكون البيئة التي يتم بها ذلك متفتحة ومستعدة لقبول ذلك. في الحقيقة، فالبيئة المحيطة بالعامل لها تأثير أكثر قوة على العمل من تأثير التعلم نفسه عندما يتحول إلى أداء.



الشكل (١٠-٢): عملية تحليل الأداء

يمكننا تقسيم عوائق استخدام المعرفة والخبرة في مكان العمل إلى ثلاثة عوائق، ألا وهي:

- **القدرة على استخدام المعرفة والخبرة**: تتعلق المجموعة الأولى من العوامل التي تحول دون استخدام الخبرة والمعرفة في نطاق العمل بقدرة العاملين على استخدام المعرفة والخبرة المكتسبة في العمل (الشكل ١٠-٣). فقد تمثل قدرة العمل عائقًا في مجالين: في العمل

وفي حدث التعلم نفسه (سيتم مناقشة ذلك لاحقًا). وفي نطاق العمل، قد يفتقر العامل إلى الفرصة التي تمكنه من استخدام ما تعلمه في العمل أو قد يفتقر إلى القدرة على تجريب ما تعلمه في عمله.

- **الحافز على توظيف المعرفة والخبرة المكتسبة:** تتعلق المجموعة الثانية من العوائق التي تحول دون استخدام المعرفة والخبرة في العمل بعوامل التحفيز (الشكل ١٠-٤). ذلك حيث يحتاج العاملون - عند إظهارهم لتعلمهم - أن تكون لديهم القدرة على تطبيق المعرفة والحافز على القيام بذلك. ويتضمن هذا الحافز عنصرين: أولاً، الاعتقاد في أن الجهد المبذول سيغير الأداء؛ ثانيًا، الاعتقاد في أن هذا الأداء المتغير سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرغوبة. يحتاج العاملون أيضًا إلى أن يكون لديهم كفاءة ذاتية عالية في الأداء، وذلك كي يمكنهم استخدام التعلم في تغيير أدائهم.

العائق المحتمل	التعريف	أسئلة التقيم
الفرصة لتوظيف خبرات التعلم ومعارفه	مدى إمداد العاملين أو حصولهم على الموارد أو مهام العمل التي تمكنهم من استخدام معارفهم وخبراتهم	❑ هل تسنح الفرص للعاملين لتطبيق معارفهم وخبراتهم في أعمالهم؟ ❑ هل يمتلك العاملون الموارد المطلوبة لتوظيف ما تعلموه في مجال العمل (التجهيزات والمعلومات والمواد والموارد)؟ ❑ هل هناك موارد مالية كافية لاستخدام خبرات التعلم؟ ❑ هل هناك أشخاص يدعمون العاملين ويشجعونهم على تطبيق ما تعلموه؟

قدرة العامل على تحويل التعلم إلى أداء	مدى امتلاك العاملين للوقت والطاقة والصفاء الذهني في حياتهم العملية المطلوبين لعمل التغيرات اللازمة لتطبيق ما تعلموه في العمل	❑ هل تتلاءم أعباء العاملين مع تطبيق خبراتهم؟ ❑ هل يمتلك العمال الطاقة الشخصية التي تمكنهم من الوقوف على طرق جديدة في العمل؟ ❑ هل مستويات الضغوط التي يتعرض لها العمال في نطاق العمل عالية لدرجة تعوقهم عن إحداث المزيد من التغيير؟

الشكل (١٠-٣): مثال على كيفية تحديد العوائق المحتملة للقدرة على استخدام المعرفة والخبرة

العائق المحتمل	التعريف	أسئلة التقييم
الحافز على تحويل التعلم إلى أداء	هل العاملون محفزون للانتفاع بمعارفهم وخبراتهم في العمل؟	❑ هل يشعر العاملون بأن لديهم قدرة أفضل على الأداء؟ ❑ هل يخطط العاملون لاستخدام معارفهم وخبراتهم في العمل؟ ❑ هل يعتقد العاملون أن تعلمهم سيساعدهم في أداء وظائفهم بكفاءة أكثر؟
الكفاءة الذاتية في الأداء	الاعتقاد العام للعاملين بأنهم قادرون على تغيير أدائهم عندما يرغبون في ذلك	❑ هل يشعر العاملون بالثقة في أنفسهم بشأن قدرتهم على تطبيق ما تعلموه في وظائفهم؟ ❑ هل يمكن للعاملين التغلب على العقبات التي تعوق استخدام مهاراتهم ومعارفهم؟

توقعات تحول الجهد إلى تحسن في الأداء	توقع أن الجهد المكرس لاستخدام التعلم سيؤدي لحدوث تغيرات في الأداء	❑ هل يعتقد العاملون أن تطبيق معارفهم وخبراتهم في أعمالهم سيحسن من أدائهم؟ ❑ هل يعتقد العاملون أن استثمار جهودهم في استخدام معارفهم الجديدة قد أحدث تغيرًا فيما مضى؟ ❑ هل يعتقد العاملون أن تحويل جهودهم في التعلم إلى أداء سيؤثر في المستقبل على إنتاجيتهم وكفاءتهم؟
التوقعات المتعلقة بالأداء والنتائج	التوقع بأن التغير في أداء الوظيفة سيؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة من الفرد	❑ هل يعتقد العاملون أن تطبيق المعرفة والخبرة التي اكتسبوها سيؤدي إلى إدراك الآخرين لقيمة معارفهم وخبراتهم؟ ❑ هل توضح المؤسسة للعاملين الصلة بين التنمية والأداء والتعلم؟ ❑ هل تضع المؤسسة توقعات واضحة للأداء، وتقدر الأفراد عند تفانيهم في أداء عملهم وإجادته؟ ❑ هل تتم مكافأة الأفراد على فاعلية أدائهم وتحسنه؟ ❑ هل تخلق المؤسسة بيئة يشعر من خلالها الأفراد شعورًا إيجابيًا حيال الأداء الجيد للعمل؟

الشكل (١٠-٤): مثال على كيفية تحديد العوائق المحتملة للتحفيز على استخدام المعرفة والخبرة

• **بيئات العمل المصممة لاستخدام المعرفة والخبرة في مكان العمل:** تتمثل المجموعة الثالثة من العوامل التي تحول دون استخدام المعرفة والخبرة في العمل في العوامل المتعلقة ببيئة العمل من مكافآت وتصميات خاصة بالنظام. توضح الأبحاث دائمًا أن بيئة العمل قد تشكل عائقًا هائلاً أمام استخدام العاملين لمعارفهم وخبراتهم (الشكل ١٠-٥). ذلك حيث تتعلق ثلاثة عوامل من العوامل التي تحول دون استخدام المعرفة والخبرة في العمل بعلاقة العمال بالمشرف على عملهم، وتتمثل هذه العوامل الثلاثة في: التقرير التقييمي أو التدريب على الأداء لتوظيف التعلم وتحويله إلى أداء، ومقدار الدعم الذي يحصل عليه العامل من أجل استخدام التعلم، ومدى اعتراض المشرف على استخدام مهارات التعلم الجديدة. وهناك عاملان من هذه العوامل يرتبطان بفريق العمل، ألا وهما: الدعم الذي يحصل عليه الأفراد لاستخدام الطرق الجديدة، ومدى قابلية الفريق واستعداده للتغيير. علاوة على ذلك، يرتبط عاملان من العوامل سالفة الذكر بنظم المكافآت، وهما: مدى سلبية نتائج الأداء التي يحققها الأفراد أو مدى إيجابيتها.

عوائق التعلم

افترض أن بيانات النتائج أظهرت أن الخبرة والمعرفة اللتين تم اكتسابهما غير مقبولتين، سواء بسبب الانخفاض الشديد في مستواهما أو بسبب عدم

اكتسابها من الأساس. في الواقع، هناك سبب واحد لذلك وهو أن حدث التعلم نفسه قد فشل. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس من أهداف هذا الكتاب تحليل جميع العوامل التي قد تحدث أثناء التعلم وتؤثر على نتائجه. ذلك حيث إن هناك كتبًا أخرى تقدم مناقشات ممتازة بشأن استراتيجيات التعلم الفعالة.

إن أكثر ما يهمنا هنا هو عرض العوامل التي قد تؤدي بالمرء للاستنتاج الخاطئ بأن السبب في نتائج التعلم الضعيفة هو قصور خبرة التعلم نفسها. وسنعرض فيما يلي العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر في نتائج التعلم لكنها ليست جزءًا فعليًا من خبرة التعلم نفسها:

- **الحافز للتعلم**: يعد افتقار المتعلمون إلى الحافز على التعلم - حتى وإن كان ما سيتعلمونه جيدًا ومفيدًا - عائقًا أساسيًا أمام حدث التعلم. فبعض الأشخاص يتمتعون بمستويات منخفضة من التحفيز بسبب بعض الخبرات السلبية السابقة في مجال توظيف التعلم في العمل. وفي حالات أخرى، لا يتم استخدام المبادئ الأساسية التي تزيد من استعداد الشخص للتعلم، مع ترك المتعلم مضطربًا ومشوشًا ومستاءً. وفضلاً عن ذلك، يختلف المتعلمون أيضًا من حيث حافزهم العام للتعلم، فالبعض يكون لديه حافز قوي للتعلم، والبعض الآخر يفتقر إلى الرغبة في التعلم. (وغالبًا ما ينتج ذلك عن الافتقار إلى الثقة في إمكانية أن يكونوا متعلمين جيدين).

العائق المحتمل	التعريف	أسئلة التقييم
التدريب على الأداء والتقرير التقييمي للمشرف	المؤشرات الرسمية وغير الرسمية في مؤسسة ما بشأن أداء الفرد لوظيفته	❑ هل يحصل الأفراد على دعم ومساعدة عند قيامهم بتطبيق ما تعلموه في العمل أو عند محاولتهم تحسين أداء العمل؟ ❑ هل يحصل العاملون على تقييم رسمي وغير رسمي من خلال أشخاص في بيئة عملهم (رفقاء أو موظفين أو زملاء)؟
دعم المدير/المشرف	مدى دعم المديرين للعاملين وتشجيعهم على تطبيق ما تعلموه في مجال العمل	❑ هل يضع المديرون توقعات معينة بشأن تحسن الأداء عند تطبيق ما تم اكتسابه من خبرات التعلم؟ ❑ هل يحدد المديرون فرصًا لتطبيق المعرفة والخبرة؟ ❑ هل يضع المديرون أهدافًا واقعية قائمة على تطبيق مهارات التعلم الجديدة في العمل؟ ❑ هل يساعد المديرون الأفراد في حل المشكلات التي يواجهونها في أثناء تطبيق مهارات التعلم الجديدة؟ ❑ هل يقدر المديرون الأفراد عند قيامهم بتطبيق مهارات التعلم الجديدة في العمل بنجاح؟
معارضة المشرف/المدير	مدى حصول الأفراد على استجابات سلبية من المديرين عند قيامهم بتطبيق معارفهم وخبراتهم الحديثة في مجال العمل	❑ هل يعترض المديرون على استخدام الخبرات والمعارف الجديدة؟ ❑ هل يستخدم المديرون أساليب مختلفة عن الأساليب التي تعلمها العاملون؟ ❑ هل يقدم المديرون تقارير سلبية عند قيام العاملين بتطبيق مهارات التعلم الجديدة بنجاح في العمل؟

دعم فريق العمل	مدى دعم الزملاء لبعضهم وتشجيع بعضهم البعض على استخدام ما تعلموه في العمل	❑ هل يخلق أعضاء فريق العمل فرصًا لتطبيق المعارف والخبرات الجديدة؟ ❑ هل يشجع أعضاء فريق العمل استخدام مهارات التعلم الجديدة أو يتوقعون تطبيقها؟ ❑ هل يظهر أعضاء فريق العمل الصبر على المصاعب التي تصاحب تطبيق الطرق الجديدة التي تم تعلمها في العمل؟ ❑ هل يظهر الأقران الإعجاب والتقدير عند قيام أحدهم باستخدام طريقة جديدة تم تعلمها في العمل؟
القابلية والاستعداد للتغيير	هل يبدو أن أفراد فرق العمل يعارضون أو يرفضون استخدام معارفهم وخبراتهم الجديدة في العمل؟	❑ هل تعارض فرق العمل التغيير فعليًا؟ ❑ هل ترغب فرق العمل في استثمار الطاقة في التغيير؟ ❑ هل تدعم فرق العمل الأفراد الذين يستخدمون التقنيات الحديثة في عملهم؟
النتائج الإيجابية الشخصية	المدى الذي يؤدي به تطبيق الطرق الجديدة التي تم تعلمها في العمل إلى نتائج إيجابية بالنسبة للأفراد	❑ هل أدى استخدام مهارات التعلم الحديثة في العمل إلى نتائج إيجابية، مثل زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل وزيادة رضا الأفراد عن أنفسهم وزيادة احترام الآخرين لهم وزيادة الراتب أو المكافأة أو زيادة فرص وضع خطط تطوير جديدة أو زيادة فرص تقدم المؤسسة وتطورها؟
النتائج السلبية الشخصية	مدى اعتقاد الأفراد بأن تطبيق معارفهم وخبراتهم في العمل سيؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية	❑ هل أدى استخدام مهارات التعلم الحديثة في نطاق العمل إلى نتائج سلبية، مثل التأنيب القاسي أو العقوبة أو استياء الزملاء أو إضافة أعباء جديدة كثيرة أو احتمالية عدم الحصول على ترقية إذا تم استخدام الخبرة المكتسبة حديثًا؟

الشكل (١٠-٥): مثال على كيفية تحديد العوائق المحتملة في بيئة العمل لاستخدام المعرفة والخبرة

العائق المحتمل	التعريف	أسئلة التقييم
الخبرات السابقة في استخدام التعلم في العمل	مدى نجاح الخبرات السابقة المتعلقة بمحاولة استخدام التعلم في تغيير الأداء	☐ هل أدت المحاولات الفاشلة السابقة في استخدام التعلم في العمل إلى تثبيط همة المتعلمين في هذا الشأن؟ ☐ هل تكفي عوامل التحويل المذكورة أعلاه لدعم التعلم؟
الاستعداد للتعلم	مدى استعداد الأفراد لدخول الدورات التدريبية والمشاركة في التعلم	☐ هل أتيحت الفرصة أمام العاملين للمشاركة بأي إسهامات قبل التعلم؟ ☐ هل يعرف الأفراد التوقعات المحتملة لنتائج تطبيق مهارات التعلم الجديدة في العمل؟ ☐ هل يدرك الأفراد كيفية ارتباط التدريب بأداء العمل وتطويره؟
الحافز العام على التعلم	مدى تحفيز المتعلمين على التعلم وتنمية المهارات	☐ هل تشجع المؤسسة التعلم وتنمية المهارات وتدعمها باستمرار؟ ☐ هل نجح الأفراد في تعلم هذه الأمور في السابق؟
الثقة	مدى تمتع المتعلمين بالثقة وتقدير الذات فيما يتعلق بالتعلم	☐ هل يتمتع المتعلمون بالثقة في قدراتهم على تطبيق طرق جديدة في العمل؟ ☐ هل يحصل المتعلمون على الدعم الذي يحتاجونه من مؤسساتهم؟

الشكل (١٠-٦): أمثلة على كيفية تحديد العوائق المحتملة للتحفيز على التعلم

- **القدرة على التعلم:** على الرغم من أن الافتراض السائد هو أن كل متعلم لديه القدرة على أداء مهام التعلم المطلوبة منه، فكثيرًا ما تجد المؤسسات أن الواقع مخالف لذلك تمامًا. فقد يفتقر الموظفون إلى القدرة العامة على التعلم أو قد يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتعلم طرق جديدة في العمل. وقد يفتقر محتوى التعلم نفسه إلى السلامة أو إلى الصلاحية للاستخدام، مما يشكل حائلاً أمام المتعلمين دون فهم كيفية ارتباطه بالعمل. وقد يكون تصميم محتوى التعلم ضعيفًا، وبذلك يكون لدى المتعلمين فرصة ضئيلة في تحويل المعرفة (الجانب النظري) إلى خبرة (الجانب العملي) في مكان العمل. علاوة على ذلك، فقد يفتقر بعض العمال ببساطة إلى المهارات الأساسية التي يتم تطبيقها في مكان العمل، مثل مهارات الإنصات أو القراءة أو الكتابة التي تؤهلهم ليكونوا متعلمين أكفاء. (انظر الشكل ١٠-٧)

العائق المحتمل	التعريف	أسئلة التقييم
القدرة العامة على التعلم	مدى تمتع المتعلمين بالقدرة الأساسية على التعلم	❑ هل يمتلك المتعلم الاستعداد العام لتعلم المادة؟ ❑ هل يحتاج المتعلم إلى تدريب أولي لينعش ذاكرته بشأن المادة الأساسية التي سيتم دراستها؟
مهارات التعلم	مدى ملاءمة مهارات التعلم لدى الفرد مع مهام التعلم	❑ هل تختلف مهمة التعلم حاليًا تمامًا عن مهام التعلم السابقة (مثل التعلم من خلال الكمبيوتر مقابل التعلم من خلال محاضر)؟ ❑ هل يتطلب التعلم مستوى أعلى من مهارات التعلم التي يحوزها الفرد حاليًا أو من المهارات التي استخدمها في السابق؟

سلامة مادة التعلم وصلاحيتها للاستخدام	مدى قدرة المشاركين على الحكم على صلاحية مادة التعلم للوفاء بمتطلبات الوظيفة بدقة	❑ هل تماثل المهارات والمعرفة التي يتم تعلمها توقعات الأداء بشكل مذهل؟ ❑ هل المهارات والمعارف التي تم تعلمها هي ما يحتاجه الفرد من أجل تنفيذ عمله بكفاءة أكثر؟ ❑ هل تشبه الطرق التعليمية والمساعدات والتجهيزات المستخدمة في التعلم مثيلاتها المستخدمة في بيئة العمل؟
تصميم عملية تحويل التعلم من الجانب النظري إلى العملي	مدى ملاءمة تصميم التعلم لمتطلبات الوظيفة ومنح المشاركين القدرة على تحويل التعلم النظري إلى تطبيق عملي في مجال العمل	❑ هل صممت مادة التعلم لتربط بين التعلم وأداء الوظيفة؟ ❑ هل تظهر الأمثلة والأنشطة والتدريبات بوضوح كيفية تطبيق المهارات والمعارف الجديدة في العمل؟ ❑ هل الطرق المستخدمة في التعلم مشابهة للطرق المستخدمة في بيئة العمل؟
المهارات الأساسية المستخدمة في مكان العمل (القراءة والكتابة وما شابه)	مدى تمتع المتعلمين بالمهارات الأساسية الضرورية لأداء مهارات التعلم	❑ هل يمتلك المتعلم المهارات الأساسية التي يتم الاستعانة بها في مكان العمل والمطلوبة لأداء مهام التعلم؟ ❑ هل يحتاج المتعلم إلى تعلم أساليب علاجية للحد من المشكلات ومعالجتها؟

الشكل (١٠-٧): مثال على كيفية تحديد العوائق المحتملة للقدرة على التعلم

ملخص

تتمثل الخطوة الأخيرة المهمة في نظام تقييم النتائج في إعداد تقرير بنتائج التقييم. ولذلك، تحظى العمليات المؤسسية التي تتعلق بتقديم تقارير عن

مقترحات التطوير والنتائج بشكل منتظم بكل الاهتمام والدعم والاحترام. ونحن نسمع عادةً عن أعذار إدارية ومنطقية لعدم إعداد تقارير بالنتائج، ولكنها أسباب واهية ومفتقرة إلى المنطقية. وعمومًا، نرى أن نظام تقييم النتائج محدد ومصاغ بدقة وإحكام، ولذلك فإنه يختتم مراحله دائمًا بصياغة تقارير مختصرة عن النتائج. ويعني عدم وجود تقارير عدم وجود نتائج في أذهان العديد من صانعي القرارات داخل المؤسسات. ولذلك، لا تتجاهل هذه المرحلة الأخيرة.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يجب إبلاغ نتائج التقييم بدقة وحرص لأصحاب المصلحة إذا كانت هناك رغبة في أن يدعموها ويستخدموها. ويساعد الإعداد المنتظم لتقرير تقييم النتائج في ضمان الوضوح والإيجاز.
- تتكون تقارير النتائج من أجزاء معيارية، حيث يتصدر التقرير التعريف بالمؤسسة والبرنامج ويليه الهدف من البرنامج ثم وصف البرنامج ثم ملخص النتائج ويليه الموافقة ثم قائمة التوزيع ثم نتائج التقييم ويختتم التقرير بمقترحات التطوير.
- تتضمن تقارير تقييم النتائج بيانات بشأن كل خيار من الخيارات الستة المنتقاة لمجالات الأداء والتعلم والآراء. ويتم تلخيص البيانات الخاصة بكل خيار في ضوء نسبة تحقيق الهدف المتعلق بكل خيار.
- قد تؤدي بيانات النتائج وحدها إلى اتخاذ قرارات خاطئة بشأن مقترحات التطوير في حالة عدم تحقق النتائج المرغوبة. لذا، يجب فحص عوامل النظام المتنوعة التي يمكن أن تشكل عوائق تحول دون تحقق النتائج المرجوة من أجل اتخاذ قرارات سليمة.

الجزء الثالث

أساليب تقييم النتائج

الفصل الحادي عشر

أسلوب النتائج الحرجة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف تقيم نتائج الأداء (نتائج النظام والنتائج المالية) من خلال مقترحات تنمية الموارد البشرية التي لا ترتبط بالتحليل المبدئي أو كيف تقيم نتائج الأداء بعد تنفيذ مقترحات التطوير فعليًا؟

يمثل أسلوب النتائج الحرجة (Critical Outcome Technique) تطورًا مهمًا في تقييم متابعة نتائج الأداء التي ترجع إلى مقترحات تطوير ليس لها صلة مباشرة أو منظمة بتحسين الأداء. وتظهر نتائج الأداء من خلال عملية تطوير نظامية (تتضمن تحليلاً مبدئيًا للأداء وتقييمًا نظاميًا). وعلى النقيض، يبدأ العمل بأسلوب النتائج الحرجة بعد تنفيذ مقترح التطوير. (يشبه أسلوب النتائج الحرجة أسلوب الأحداث الحرجة حيث إن كليهما يعمل داخل المؤسسة دائمة التطور. ويثمر أسلوب النتائج الحرجة عن نتائج حرجة لبيانات الأداء يمكن قياسها والتحقق من سلامتها).

يعتبر عرض نتائج الأداء أمرًا عسيرًا، وذلك بسبب المشكلات المرتبطة بالأحداث العرضية. وبناء على ذلك، يتم عادةً اقتراح استخدام أساليب تقييم النتائج المتأصلة في العلوم المنهجية البحثية التجريبية التي تقوم عادةً على المقارنة بين النتائج المحققة قبل تنفيذ مقترح التطوير وبعد تنفيذه. وعلى الرغم من ذلك، فإن الفائدة العملية لهذه الطرق مشكوك في صحتها وفاعليتها. وفي النهاية، يجب أن يمثل كل تقييم إجراءً تم اتخاذه في إطار حالة معينة بحيث يفي بمتطلبات أصحاب المصلحة في البرنامج.

هذا، وسيتفق أغلب المختصين بمجال تنمية الموارد البشرية على أن نتائج الأداء تؤثر على المؤسسة الراعية للبرنامج وتتأثر بها في الوقت نفسه. وبناءً على ذلك، يؤيد الكثير من المختصين تحليل مقترحات التطوير في ضوء تحسين أداء النظام بأكمله. ولتحقيق ذلك، فهم يؤيدون إجراء تحليل مبدئي لتحديد متطلبات تحسين الأداء وفهمها، وينوهون عن أن التحليل المبدئي هو أكثر مراحل عملية تحسين الأداء أهمية. وفي هذه الحالات، يقوم تقييم النتائج بشكل مباشر على أهداف مقترح التطوير المتعلقة بتحسين الأداء والمحددة في التحليل المبدئي. ذلك حيث تمثل متطلبات الأداء أساس كل من أهداف مقترح التطوير المتعلقة بتحسين الأداء وتقييم متابعة تحقيق هذه الأهداف.

على النقيض من هذا الأسلوب الدقيق في التقييم، يقوم الكثير من البرامج والتقييمات غالبًا على افتراضات عامة بشأن المتطلبات الملموسة وليس التحليلات الدقيقة. وفي حالات أخرى، يتم تحديد المتطلبات على أساس ظروف كل حالة على حدة. على سبيل المثال، تقدم العديد من الشركات بانتظام برامج تطوير محددة في جدول أعمالها - مثل برامج التدريب على الكمبيوتر - التي يمكن أن يقدم الموظفون للمشاركة فيها على أساس فردي.

هذه البرامج غير مرتبطة بنتائج الأداء المقدرة سلفًا لفرق عمل أو أفراد محددين، وهي لا تشتمل عادةً على تقييم الأداء لتحديد مدى انتفاع المؤسسة بالبرنامج. وإذا تم ذلك التقييم، فإنه يكون على مستوى آراء المشاركين في البرنامج فقط. وبالتالي، فعلى الرغم من جميع المناقشات التي تدور حول نتائج الأداء، فإن ما يحدث فعليًا هو تقييم غير تام أو غير مكتمل لنتائج الأداء.

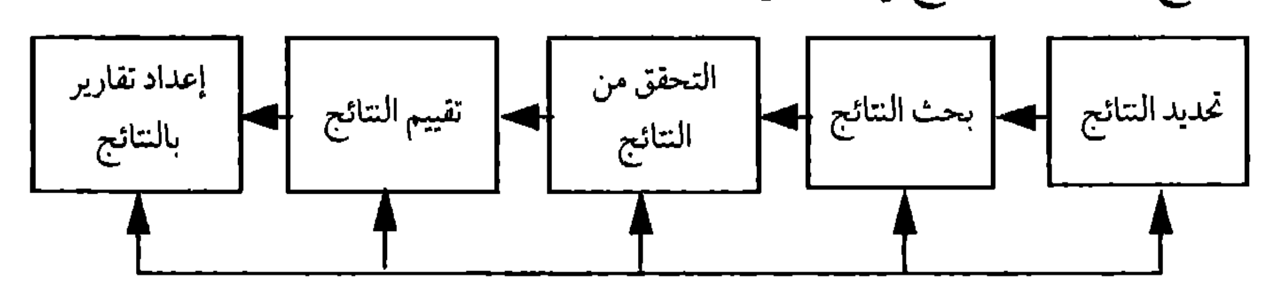
نموذج أسلوب النتائج الحرجة

توضح مراجعة بعض الوثائق الخاصة بتطوير أسلوب النتائج الحرجة المشكلات التالية والمتعلقة بمجال تقييم الأداء:

- يتطلب تقييم النتائج غالبًا تصميمات معقدة يكون من العسير تنفيذها عمليًا.
- تعتمد أفضل الطرق في تقييم البرامج في محيط النظام الأكبر المصممة للعمل فيه على التحليل المبدئي الدقيق. وعلى الرغم من ذلك، فإن أغلب المؤسسات غير قادرة على تخصيص الاستثمارات الهائلة من الموارد والمطلوبة لمثل هذه التحليلات.

- تفتقر النماذج النظرية التي تستخدم الآن في مجال تنمية الموارد البشرية في توجيه التقييم إلى الأسلوب الفعال الضروري لتقييم النتائج بشكل فعال ومثمر.
- الفرضية الأساسية لهذه النماذج هي أن البرنامج الذي يتم تقييم نتائجه كان ذا دور فعال في تحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف. وتكون هذه الفرضية ضعيفة في غياب تحليل متطلبات الأداء.

تشير هذه المشكلات إلى الرغبة في وجود طريقة لتوضيح نتائج القيمة المضافة لبرامج تنمية الموارد البشرية التي لا تتطلب تحليلاً مبدئيًا. ويجب أن تكون هذه الطريقة سهلة الاستخدام نسبيًا وتقدم - علاوة على ذلك - بيانات سليمة وموثوق فيها بشأن النتائج الفعلية للبرنامج. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تكون هذه الطريقة مرنة بما يكفي لاستخدامها بعد انتهاء البرنامج في غياب بيانات التحليل المبدئي المتعلقة بأهداف البرنامج. ويظهر نموذج أسلوب النتائج الحرجة الموضح في الشكل (١١-١) ٥ عناصر.



الشكل (١١-١): نموذج أسلوب النتائج الحرجة

تحديد النتائج

السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو "ما النتائج الحرجة المستهدف تحقيقها لهذا البرنامج؟" يتم التعامل مع الأشخاص الذين يقرون البرنامج ويشاركون في تطويره كمصدر للبيانات؛ لأنهم على الأرجح أكثر المدركين للأهداف المحددة للبرنامج.

كما يتم أيضًا استخدام أسئلة المتابعة في تحديد النتائج المستهدفة للبرنامج. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية التمييز بين بيانات النتيجة وبيانات النشاط في تقييم البرامج. ذلك حيث تتضمن بيانات النشاط عبارات مبهمة وغير محددة – على سبيل المثال، "كان هدف هذا البرنامج تكوين علاقات شراكة بين الأقسام". وعلى النقيض، فعندما تتم صياغة بيانات النتائج، يمكن أن تجيب هذه البيانات عن السؤال التالي: "كيف ستعرف أن النتائج قد تحققت عندما يحدث ذلك؟". في المثال السابق، يمكن أن يكون بيان النتيجة بالشكل التالي: "كانت النتيجة المستهدفة لهذا البرنامج زيادة المبيعات من خلال تحسين مهارات التواصل لدى الموظفين". وهنا يجب تحديد المقاييس (وسائل تقييم كون النتائج قد تحققت أم لا) في هذه المرحلة أيضًا، حيث إنه سيتم الاستعانة بها في تقييم نجاح البرنامج.

بحث النتائج

السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو "ما النتائج الفعلية للبرنامج؟". قد تكون النتائج الفعلية للبرنامج مستهدفة (محددة من قبل رعاة البرنامج، مثلاً) أو قد تكون غير مستهدفة. في هذه المرحلة، يكون المشاركون في البرنامج هم المصدر الأساسي لجمع البيانات، حيث إنهم الأكثر دراية بكيفية تأثير البرنامج على أساليب قيامهم بالعمل، ومن ثم فهم الأكثر علمًا بنتائج هذا التأثير من غيرهم. هذا، ويتم جمع البيانات المرغوبة في هذه المرحلة من خلال إجراء مقابلات مع هؤلاء المشاركين أو من خلال استطلاع آراء مجموعة عشوائية منهم. وعلى الرغم من ذلك، فإذا تم تحديد مقياس النتائج بوضوح، فقد يكفي إرسال استبيان للمشاركين في البرنامج لجمع البيانات المطلوبة.

التحقق من النتائج

تطرح هذه المرحلة الأسئلة التالية: "هل تحققت النتائج تمامًا مثلما ذكر المشاركون في التقارير؟" و"إلى أي مدى يمكن أن تتحقق هذه النتائج في غياب البرنامج؟". إن أفضل من يجيب عن السؤال الأول هم أصحاب المصلحة في البرنامج. على سبيل المثال، في حالة برنامج تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، قد يطلب من أحد مديري المبيعات التحقق من الحدوث الفعلي لعملية بيع معينة كما ينص تقرير أحد المشاركين في البرنامج.

عند التحقق من انتساب النتائج المحققة للبرنامج، نواجه جميع أنماط المصاعب المنهجية التي توصف بأنها علوم منهجية بحثية أساسية دقيقة. لذلك، يجب أن نضع في اعتبارنا آراء بعض الباحثين بأن تقييم البرنامج لا يمثل تمثيلاً دقيقًا للحقيقة. ولمزيد من الدقة، فإن برنامج التقييم يمثل طريقة بارعة لتقديم معلومات يمكن اتخاذ القرارات على أساسها. ومن هذا المنطلق، يجب أن تكون تقييمات انتساب النتائج المحققة للبرنامج دقيقة في جميع النواحي، وبالأحرى، في الناحية المالية. هذا، وينصح باستقاء المعلومات من أكثر من مصدر لضمان دقة التقييم. وينصح أيضًا أن يتم الاستقصاء بشكل فردي لمنع أي تقييمات متحيزة نتيجة لمعتقدات الفريق ورغباته الاجتماعية.

تقييم النتائج

السؤال الأساسي في هذه المرحلة هو: "ما قيمة النتائج المحققة؟". في الحقيقة، يعد إجراء مثل هذا التقييم أمرًا عسيرًا للغاية. على الرغم من ذلك، وكما في حالة التحقق من انتساب النتائج للبرنامج، فكلما زادت قياسات قيمة نتائج البرنامج، كان أفضل، حيث إن هذه القياسات تشكل أساسًا للتفكير الدقيق واتخاذ

القرارات السليمة. على سبيل المثال، قد يؤدي تجنب التقييمات المتعددة للتكاليف بالاحتفاظ بالموظفين بدلاً من استبدالهم إلى أن تكون الأرقام المذكورة في حسابات التكاليف أكثر دقة. وإذا لم يكن للنتائج قيمة مالية محددة، فيمكن أن يتم تقييمها بطريقة أخرى. على سبيل المثال، إذا كانت النتيجة التي حققها أحد البرامج هي نقص عدد شكاوى العملاء بشأن أحد المنتجات، فيجب الانتباه إلى الرقم التقريبي للشكاوى التي نقصت. وقد ترغب الإدارة العليا في تخصيص القيمة المالية للنتائج المحققة بالدولار.

إعداد تقرير بالنتائج

المرحلة الأخيرة في أسلوب النتائج الحرجة هي إعداد تقرير بالنتائج، ويمثل ذلك محاولة لإرضاء حاجات الأشخاص الموجه إليهم التقرير. على سبيل المثال، إذا كان التقرير موجهًا لعدد من الأشخاص غير المختصين، فمن الأفضل ألا يتضمن وصفًا معقدًا للنتائج. ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن يكون هناك نسخة احتياطية من البيانات المدرجة في كل تقرير من تقارير النتائج – يمكن استخدامها عند حالة الضرورة.

استخدام أسلوب النتائج الحرجة في دراسة حالة تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات

يمكن القول إن النتائج الحرجة هي نتائج الأداء المتمثلة في نتائج النظام التي تتحول إلى نتائج مالية لاحقًا. على سبيل المثال، إذا كانت نتيجة أحد الأعمال التجارية هي زيادة حصة المؤسسة في السوق بنسبة ٥٪ (نتائج النظام)، فيمكن أن تتحول إلى عدد عمليات البيع مضروبة في القيمة المالية لكل عملية بيع (النتائج المالية). في هذا المثال، يمكن أن تتحول نتائج النظام إلى معادلات نقدية وبالتالي يمكن التعبير عنها في ضوء النتائج المالية.

في حالة تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، كانت النتيجة الحرجة هي زيادة المبيعات. وكانت الشركة تقوم بعمليات بيع فعلية. وهنا تجدر الإشارة إلى إن الهدف من التغيير في دراسة حالة تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات هو إيضاح تطبيق أسلوب النتائج الحرجة. ويتضمن ذلك تقييم النتائج الحرجة لبرنامج تحسين مهارات الاتصال لدى مندوبي المبيعات في إحدى شركات التأمين الكبرى. ذلك حيث يبيع فريق المبيعات للشركات برامج تأمين على الموظفين، وذلك هو السبب في قلة عدد عمليات البيع في العام (من ١٠ إلى ٢٠ عملية بيع في العام) علاوة على كبر القيمة المالية لكل عملية بيع (٣٨٠ ألف دولار في المتوسط). لذا، فقد اشتمل مقترح تحسين الأداء في هذه الحالة على برنامج تدريبي، وتغيرات في عملية سير العمل، ونظام معدل ومنقح لتقييم الأداء. وقد تم تنفيذ هذا المقترح على ١٠٠ مندوب مبيعات في مواقع متنوعة في جميع أنحاء الدولة طوال فترة ٦ أشهر.

من خلال استخدام أسلوب النتائج الحرجة، تم الوقوف على أن النتيجة الحرجة المطلوب التوصل إليها هي زيادة المبيعات. ذلك حيث تمتلك الشركة نظامًا لتتبع المبيعات من خلال مندوبي المبيعات ومكاتب التوزيع ومناطق البيع والمنتجات، بالإضافة إلى الإجمالي المعياري لعمليات البيع وصافي التقديرات المالية لكل عملية بيع. ولم تكن العلاقة بين التقديرات المالية المتاحة ومقترحات التطوير المنفذة في هذه الحالة معلومة في البداية، لكنها اتضحت فيما بعد خلال تطبيق أسلوب النتائج الحرجة.

كان القرار الذي تم التوصل إليه هو أن يقوم المشاركون بتحديد عمليات البيع التي نتجت عن تطبيق البرنامج والقيام بذلك خلال الستين يومًا التي تعقب

البرنامج. وعلاوة على ذلك، فقد طلب من مندوبي المبيعات ومشرفيهم إعداد تقارير عن أي عمليات بيع أو أجزاء من عمليات بيع نتجت عن تطبيق برنامج الاتصالات. وقد افترض نائب رئيس قسم المبيعات أن تقديرات عمليات البيع ستكون أقل من قيمتها الفعلية، وافترض وجوب تسجيل كل عملية بيع لتكون جاهزة في حالة وجود أي تساؤلات عن البيانات الاحتياطية. وبالتالي، لم يكن هناك استطلاع للآراء بشأن الأداء. بل كانت هناك عمليات بيع يمكن التحقق من كونها ناتجة عن تطبيق البرنامج. وكان يتم ضرب العدد الإجمالي لعمليات البيع الناتجة عن تطبيق البرنامج في صافي قيمة كل عملية بيع للحصول على القيمة الإجمالية لعمليات البيع. وقد تم التوصل إلى هذه القيمة خلال اجتماع لنائب الرئيس مع مراقب الحسابات عقب محادثة بحثية حول البيانات المالية المتاحة. علاوة على أنه تم مقارنة التكلفة المباشرة لمقترح التطوير بصافي الربح الذي حققته عمليات البيع المسجل أنها ناتجة عن تطبيق برنامج تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات وذلك من أجل حساب عائد الاستثمار. في هذه الحالة، كانت القيمة الزائدة لعمليات البيع خلال الستة أشهر الأولى ٤٥٩٠٠٠٠ دولار، وكانت تكلفة مقترح التطوير ٦١٠٠٠٠ دولار. ويتجاوز ذلك نسبة ١ – ٧ عائد على الاستثمار في ستة أشهر (٤٥٩٠٠٠٠/ ٦١٠٠٠٠ = ٧,٥٢).

لقد عمل أسلوب النتائج الحرجة بفاعلية وكفاءة في حالة تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات. بيد أن صانعي القرارات بالشركة كانوا يرتابون ويشكون في أمرين، ألا وهما: (١) القيمة المالية للنتيجة الحرجة المختارة، و(٢) سلامة البيانات الأساسية للنتائج الحرجة وصلاحيتها للاستخدام. وقد أيد الرئيس تلك الشكوك. وبالتالي، فقد حدد مراقب الحسابات القيمة المالية

لكل عملية بيع فيها يعرف بالنتيجة الحرجة. وقد أكدت مصداقيته وعدم تحيزه للبرنامج على كفاءة وفاعلية أسلوب النتائج الحرجة. وفيما يتعلق بسلامة بيانات المبيعات وصلاحيتها للاستخدام، فقد تم تدوين كل البيانات الخاصة بكل عملية بيع بالتفصيل داخل تقرير النتائج (حيث يمكن التحقق من صحتها) وتم استطلاع آراء المشاركين ورؤسائهم فيها من حيث كونها ترجع إلى تنفيذ مقترح التطوير.

تطبيق أسلوب النتائج الحرجة على برامج تدريب عامة المحتوى

هل تنتج برامج التدريب العامة نتائج حرجة، وهل بإمكان أسلوب النتائج الحرجة أن يحددها؟

يوضح هذا الجزء تحديد النتيجة الحرجة (المرحلة الأولى) لستة من برامج التدريب عامة المحتوى في مجموعة من الشركات من خلال استخدام أسلوب النتائج الحرجة.

يعد وصف برامج تنمية الموارد البشرية والأهداف المعلنة أو الضمنية لكل منها أمرًا مهمًا وضروريًا لتحديد النتيجة - المرحلة الأولى من مراحل أسلوب النتائج الحرجة. إن تحديد النتيجة هو أساس تطبيق أسلوب النتائج الحرجة. ولمزيد من الإيضاح، فيما يلي وصف لستة من برامج التدريب وعرض لأهدافها وتحديد نتائجها، وهي مستمدة من الوثائق المدون بها بيانات البرامج بعد تطبيق هذه البرامج فعليًا. وهي توضح نقطة بداية تنفيذ المرحلة الأولى لنموذج أسلوب النتائج الحرجة.

برنامج صناعة التأمين

يتم تقديم برنامج ذي ثلاث مراحل مرة كل عام، يشتمل على جلسة افتتاحية مدتها يوم واحد، وشهرين من المهام المتطورة التي ينفذها المشاركون كفريق، وتكون الأيام الثلاثة الأخيرة عبارة عن ندوة لاستطلاع آراء الفريق ومناقشات ومحاضرات حول ثماني موضوعات يلقيها كبار المديرين المختصون في المادة المعنية.

- **الهدف المعلن للبرنامج**: توفير منتدى للأشخاص ذوي الإمكانات العالية ليتعلموا من الإدارة العليا ومن بعضهم البعض العوامل الأساسية الداخلية والخارجية التي تؤثر على عمل شركات التأمين المساهمة متعددة المجالات. واستكشاف كيفية منافسة الشركة على العملاء ورأس المال من أجل ضمان حقوق طويلة الأجل لأصحاب المصلحة.
- **تحديد النتيجة**: هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل مبادرات إستراتيجية جديدة، كنتيجة لمشاركتك في برنامج صناعة التأمين؟

برنامج مقومات القيادة

هو برنامج مدته ٣ أيام ناتج عن دمج ثلاثة برامج تتناول مقومات القيادة في هذا البرنامج. ويعد هذا البرنامج امتدادًا لأسس مبادرة تطوير القيادة وهو معدل من قبل مجموعة من المديرين ذوي الخبرة.

- **الهدف الضمني**: توفير المعرفة ومهارات التدريب للمديرين ذوي الخبرة في مجال إدارة الأداء وعمليات الاتصال وبرامج التدريب.
- **تحديد النتيجة**: هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل تقييمات كفاءة القسم، كنتيجة لمشاركتك في برنامج مقومات القيادة؟

برنامج "دال كارنيج"

هو إحدى الدورات التحفيزية المعروفة لتطوير الأشخاص من خلال تدريبات وقراءات معينة وعقد مناقشات وحوارات.

- **الهدف الضمني:** تطوير سمات الأفراد ومهاراتهم أو تحسينها، بما في ذلك الأداء والكفاءة والقيادة والذاكرة وقوى التركيز والإقدام والثقة والتواصل الفعال، بالإضافة إلى تعلم كيفية السيطرة على التوتر والقلق الشديد.
- **تحديد النتيجة:** هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل تقييمات الأداء الشخصي، كنتيجة لمشاركتك في دورة "دال كارنيج" التدريبية؟

برنامج التوعية باختلاف الثقافات

هو ورشة عمل تفاعلية شاملة تستغرق يومًا أو يوم ونصف، وهي لا تقتصر على أشخاص معينة وإنما يمكن اشتراك جميع الموظفين فيها، وهي تشتمل على بعض المهام التي تسبق القراءة، والعمل في فرق صغيرة، ومناقشات جماعية موسعة، وأنشطة، وتفاعلات بين الأفراد، ومشاهدة أفلام قصيرة.

- **الهدف المعلن:** هو زيادة وعي الموظفين المسئولين عن إدارة الاستثمار وقوانين الاستثمار باختلاف الثقافات والقضايا المتعلقة به.
- **تحديد النتيجة:** هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل تحسين كفاءة فرق العمل و/أو نقص الشكاوى و/أو المظالم، كنتيجة لمشاركتك في برنامج التوعية باختلاف الثقافات؟

برنامج تدريس كيفية تدبير الموارد المالية لغير المختصين

هو طريقة ممتعة لتعلم كيفية تدبير الموارد المالية باستخدام كتيب إرشادي يتضمن صورًا كرتونية وأمثلة بسيطة وواضحة ومحاضرات وأنشطة لتطبيق واختبار ما تم تعلمه خلال الدورة التدريبية.

- **الهدف المعلن:** تعليم المحامين ومساعديهم كيفية تحقيق المؤسسات للمكاسب المالية وأسس الاستثمار ومبادئ الحسابات ووحدات العمل مثل رأس المال.
- **تحديد النتيجة:** هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل قرارات قانونية تؤثر على النتائج المالية، كنتيجة لمشاركتك في برنامج تدريس كيفية تدبير الموارد المالية لغير المختصين؟

برنامج معتمد لإدارة المشروعات

يتألف البرنامج من أربعة مناهج مستقلة تدعم هدف تطوير دور مديري المشروعات في المؤسسة. وتتضمن المناهج برنامجًا معتمدًا لإدارة المشروعات وبرنامجًا معتمدًا للتدريب وورشة عمل خاصة بالإدارة والعملاء ومشروع لتنمية مهارات المتميزين.

- **الهدف المعلن:** تحسين قدرات فريق إدارة المشروعات الخاص بالمؤسسة، والتعامل مع خبراء في إدارة المشروعات، والاطلاع على أفكار متطورة لإدارة المشروعات، والتدريب أثناء العمل. هذا، ويوفر البرنامج تدريبًا محددًا على التسعة جوانب الأساسية لإدارة المشروعات (التي تم تحديدها من خلال العديد من الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن)، علاوة على أن التدريب يركز على ماهية عمليات سير العمل وما شابه ذلك.
- **تحديد النتيجة:** هل ظهرت نتيجة حرجة (جيدة أو سيئة) في عملك، مثل تجاوز التكاليف الفعلية للتكاليف التقديرية للمشروع والوفاء بالمواعيد النهائية للمشروع، كنتيجة لمشاركتك في البرنامج المعتمد لإدارة المشروعات؟

توضح الأمثلة السابقة تقييم النتائج من خلال استخدام أسلوب النتائج الحرجة. وعلى الرغم من تحديد نتيجة مقترحات تنمية الموارد البشرية، تتمثل المرحلة الأولى لأسلوب النتائج الحرجة في الإجابة عن السؤال الأساسي التالي: "ماذا كانت النتائج الحرجة المحددة لهذا البرنامج؟".

ملخص

أثبت أسلوب النتائج الحرجة أن بإمكانه العمل كبديل للتقييم التقليدي. يمكن لأسلوب النتائج الحرجة تقديم بيانات خاصة بالأداء صالحة للاستخدام وموثوق في صحتها بعد تنفيذ مقترح التطوير، سواء كان هناك تحليل مبدئي بسيط يوجه مقترح التطوير أم لا. وغالبًا ما تشتمل بيانات نتائج الأداء هذه على تقديرات أقل من القيمة الفعلية للنتائج الحقيقية لمقترح التطوير. وحتى إن كانت بيانات نتائج الأداء جزئية، فإن تكلفة أغلب مقترحات التطوير معتدلة ومعقولة للغاية، علاوة على أن القيمة المالية لنتائج الأداء تفوق تكلفة البرنامج.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يوضح أسلوب النتائج الحرجة نتائج القيمة المضافة من الأرباح المحققة نتيجة لتطبيق برامج التطوير دون حاجة إلى التحليل المبدئي.
- إن أسلوب النتائج الحرجة مرن بما يكفي لاستخدامه بعد انتهاء البرنامج في غياب بيانات التحليل المبدئي وأهداف البرنامج.
- السؤال الأساسي للمرحلة الأولى لأسلوب النتائج الحرجة هو "ما النتائج الحرجة المحددة لهذا البرنامج؟".
- يجب التحقق من النتائج المنسوبة إلى برنامج التطوير.
- المرحلة الأخيرة في أسلوب النتائج الحرجة هي تقييم عائد الاستثمار المالي للبرنامج.

الفصل الثاني عشر

الوقوف على ممارسات البرنامج وكفاءته



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أتوصل إلى تقييم شامل لفاعلية وظيفة تنمية الموارد البشرية أو قسم تنمية الموارد البشرية في ضوء سير العمل الخاص بالقسم، وفي ضوء نتائج مقترحات التطوير؟

التدقيق (Auditing) هو عملية مألوفة بالنسبة للعاملين بالحقل التجاري، وبصفة خاصة في المجال المالي والمحاسبي، ولكنه غير مألوف نسبيًا بالنسبة للعاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. السؤال الأساسي الذي تطرحه أي عملية تدقيق هو: "هل يضاهي ما تم عمله فعليًا ما كان مقصودًا؟" التدقيق هو مراجعة لمدى كفاءة الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية الموارد البشرية والتي يقوم بها أحد المختصين أو مجموعة من المختصين. هذا، ويشتمل التدقيق على العناصر الأساسية التالية:

- مختص في الموضوع قيد البحث - يكون من خارج المؤسسة عادةً.
- مجموعة من المواد أو الوثائق أو الأساليب المتاح فحصها (تكون عادةً عينة من العمل الذي تم إنجازه وليس العمل بأكمله).
- المعايير التي سيتم فحص الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية على أساسها. قد تكون هذه الأساليب مقبولة أو محددة بدقة وموثقة، أو قد تكون عبارة عن آراء المختصين في الموضوع قيد البحث.
- عملية نسب النتائج المحققة إلى الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية الموارد البشرية.

يستحق موضوع المعايير المزيد من البحث، وذلك لوجود العديد من الطرق المختلفة التي يمكن العمل بها. ولمزيد من الإيضاح، يلخص الجدول (١٢-١) العديد من هذه الطرق - كل طريقة من هذه الطرق لها ميزاتها الخاصة.

الجدول (١٢-١): مصادر لمعايير الفحص

نوع المعيار	أمثلة	المزايا
معايير شديدة المرونة	أيزو ٩٠٠١ معيار "بالدريج" للجودة	تتسم بمرونة في الاستخدام بحيث تتوافق مع كل مؤسسة.
معايير شاملة مفصلة	تصميم تعليمي كفاءات مهنية	تمنح معايير لأفضل الأساليب المتبعة في الصناعات.
معايير مفصلة لصناعة معينة	معايير خاصة بالصناعة النووية المعايير الخاصة بالمؤسسة	تمنح معايير لأفضل الأساليب المتبعة في الصناعات.
رأي المختصين	خبراء الصناعة أساتذة الجامعة المستشارون	توفر غالبًا تجربة وخبرة أكثر عمقًا.

التدقيق يعني التقييم في ضوء معايير معينة، ويتسم بالعديد من المميزات، منها أنه:

- طريقة سهلة لبدء تقييم النتائج في حالة عدم توفر موارد للتقييم الحالي
- طريقة قليلة الخطورة لتقديم تقييم النتائج في إحدى المؤسسات
- طريقة سريعة لفحص العديد من مقترحات التطوير والتوصل إلى مدى إمكانية تقييم كل منها
- طريقة لاستطلاع آراء مختصين من خارج المؤسسة في الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية

من الجدير بالذكر أن نجاح التقييم يعتمد على العملية تالية الذكر، وعلى خبرة المختصين الذين تتم الاستعانة بهم.

عملية التدقيق

على الرغم من أن بعض خطوات عملية التدقيق قد تتغير، فإنها تشتمل عادةً على العناصر التالية:

١- **وضع خطة وهدف محدد للفحص مع أصحاب المصلحة**: من المهم التوصل إلى اتفاق مع أصحاب المصلحة في وقت مبكر بشأن عناصر التدقيق. ويجب أن تتضمن هذه العناصر ما يلي:

- فهم أهداف المؤسسة ورسالتها
- تحديد وحدات المؤسسة والموظفين الأساسيين الذين سيتم تقييمهم
- هدف التدقيق والخطة الموضوعة لتنفيذه

٢- **وضع خطة التدقيق**: من المهم أن تكون هناك خطة شاملة مكتوبة للفحص وأن يتم مشاطرتها مع جميع الأطراف المعنية. وفي هذه المرحلة، يجب إتباع الإرشادات التالية:

- تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأساليب التي تتبعها المؤسسة في تنمية الموارد البشرية
- تحديد طريقة جمع البيانات
- وضع جدول زمني للتقييم (متضمنًا التواريخ والموظفين والبيانات المطلوبة)

٣- **إجراء التدقيق**: من المهم أن يتم إجراء التدقيق بمهارة. وفي هذه المرحلة، يجب إتباع الإرشادات التالية:

- تواصل مع جميع المشاركين في عملية التقييم
- تمسك بالجدول الزمني للتقييم

٤- **وضع مسودة لتقرير التدقيق:** من المهم كتابة التقرير بدقة وإدراج جميع النتائج المرتبطة بموضوع التدقيق في التقرير. في هذه المرحلة، يجب إتباع النصائح التالية:

- احرص على تنظيم التقرير بالطريقة نفسها المستخدمة بها عملية ومعايير التدقيق.
- راجع تقرير التدقيق مع العميل الأساسي أو أصحاب المصلحة الآخرين، وقم بتعديله وتنقيحه كيفما يتفق.

٥- **الصياغة النهائية لتقرير التدقيق:** من المهم أن يكون تقرير التدقيق النهائي شاملاً ودقيقًا ومتضمنًا جميع البيانات المطلوبة. لذلك، عليك أن تتبع النصائح التالية في هذه المرحلة:

- قم بإدراج تعليقات أصحاب المصلحة المعنيين في التقرير.
- ضع ملخصًا للتقرير في ورقة واحدة تتصدر تقرير التدقيق بالإضافة إلى خطاب إحالة.

٦- **رفع التقرير إلى أصحاب المصلحة المعنيين:** يفضل تقديم النتائج إلى أصحاب المصلحة المعنيين للإجابة عن أسئلتهم، واستخدام النتائج لبدء حوار مشترك حول كيفية تطبيق النتائج التي تم التوصل إليها. ولتحقيق ذلك يجب إتباع الآتي:

- قدم التقارير للموظفين الأساسيين قبل الاجتماع.
- قدم عرضًا رسميًا قصيرًا ومناقشة مفتوحة لأصحاب المصلحة.

٧- دمج تقرير التدقيق مع الإجراءات والخطط الإستراتيجية: إن تقارير التدقيق غير ذات قيمة إذا لم يتم دمجها في خطط المؤسسة. عليك في هذه المرحلة إتباع النصائح التالية:

- قدم اقتراحات حول كيفية استخدام بيانات التدقيق.
- قم بمتابعة الإجراءات التي يتخذها الموظفين الأساسيين كنتيجة لعملية التدقيق.

إستراتيجية التأكد من فاعلية الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية

تتمثل إحدى طرق التدقيق التي استخدمناها بنجاح في التدقيق باستخدام النموذج العام لعملية تنمية الموارد البشرية ذي المراحل الخمس الذي تم تناوله في الفصل الثاني. الهدف من هذه الطريقة هو وضع إستراتيجية تدقيق بسيطة بما يكفي لضمان تنفيذها بسهولة، وتكون سليمة نظريًا في الوقت نفسه. هذه الإستراتيجية عبارة عن تدقيق رفيع المستوى لمقترحات التطوير بهدف إلقاء الضوء على المشكلات المتعلقة بالنظام ومواضع الخلل التي تستحق المزيد من التقييم. ويمكن تطبيق هذه الإستراتيجية على أي قسم أو أية وظيفة أو أية مجموعة من مقترحات التطوير الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

هيكل عملية التدقيق

قسمت كل مرحلة من مراحل نموذج عملية تنمية الموارد البشرية الخمس (التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم) إلى مرحلتين فرعيتين.

وبذلك، فإن التدقيق يمر بعشر مراحل فرعية مهمة. وعلاوة على ذلك، فقد تم إضافة مرحلة سادسة إلى المراحل الخمس الأساسية لنموذج عملية تنمية الموارد البشرية، ألا وهي قيادة تنمية الموارد البشرية. هذا، ويتكون هيكل عملية تدقيق برامج تنمية الموارد البشرية من العناصر التالية:

١ - **مرحلة التحليل**: هي عملية تستخدم لتحديد متطلبات الأداء التي تستلزم تطبيق مقترحات التطوير، بالإضافة إلى كيفية تحديد متطلبات التعلم. هذا، وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى هاتين المرحلتين:

(١-١) تحليل متطلبات الأداء (أهداف النظام والأهداف المالية)

(١-٢) توثيق متطلبات التعلم (المعرفة والخبرة)

٢- **مرحلة التخطيط**: هي فحص بيانات التحليل من أجل انتقاء ووضع مقترح التطوير المناسب. وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى المرحلتين التاليتين:

(٢-١) تصميم مقترح التطوير (التصميم الشامل وأسباب وضعه بهذا الشكل)

(٢-٢) التصميم المفصل (التفاصيل المحددة للتصميم)

٣- **مرحلة الإعداد**: هي تطوير أدوات البرنامج الموضوعة لدعم مقترح التطوير أو شرائها. هذا، وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى هاتين المرحلتين:

(٣-١) أدوات القائد

(٣-٢) أدوات المشارك

٤- **مرحلة التنفيذ**: أسس الإدارة والترتيبات العملية لتطبيق البرنامج أو مقترح التطوير في المؤسسة، بالإضافة إلى تنفيذ البرنامج نفسه وإدارته. وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى هاتين المرحلتين:

(٤-١) إدارة البرنامج

(٤-٢) تنفيذ البرنامج

٥- **مرحلة التقييم**: عملية تستخدم لتقييم نتائج تنفيذ مقترح التطوير، المتمثلة في نتائج الأداء والتعلم واستطلاع الآراء ووجهات النظر، وإعداد تقارير بهذه النتائج. وقد تم تقسيم هذه المرحلة إلى المرحلتين التاليتين:

(٥-١) نتائج الأداء والتعلم واستطلاع الآراء

(٥-٢) إعداد تقارير بنتائج تنفيذ مقترح التطوير

بالإضافة إلى فحص هذه المراحل الخمسة لبرامج فردية أو مجموعة من البرامج، من المهم أيضًا تقييم المسئولين عن علمية تنمية الموارد البشرية في ضوء الموضوعات الأساسية المرتبطة بأدوارهم.

٦- **قيادة عملية تنمية الموارد البشرية**: هي فحص مدى كفاءة قيادة عملية تنمية الموارد البشرية في ضوء السياسات والنظم والإدارة. وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية، ألا وهي:

(٦-١) السياسة

(٦-٢) النظم

(٦-٣) الإدارة

تطبيق هيكل عملية التدقيق

يركز هيكل عملية تدقيق برامج تنمية الموارد البشرية على الموضوع قيد التدقيق، بينما تعمل عملية التدقيق ذات الخطوات السبع على توجيه تسلسل نشاط فحص برامج تنمية الموارد البشرية. فيما يلي بعض الخطوات الموصى بها لتطبيق علمية التدقيق وهيكلها:

١- حدد القسم أو الوظيفة أو مقترح التطوير الذي سيتم فحصه.

٢- قم باختيار أحد المختصين في مجال تنمية الموارد البشرية ليقوم بالتدقيق. ويجب أن يكون المختصون على دراية بأفضل الأساليب المتبعة في المجال الذي يتم فيه التدقيق.

٣- قرر إن كان التدقيق سيقوم على أساس عمل زيارة ميدانية لموقع العمل بالإضافة إلى الوثائق أم أنه سيستند إلى الوثائق فقط.

٤- اجعل المختص القائم بالتدقيق يقيم مستوى كل مقترح تطوير "جيد أو متوسط أو ضعيف" في ضوء كل بعد من أبعاد هيكل تنمية الموارد البشرية باستخدام المستويات التالية:

- جيد = هناك أدلة قوية على جودة مقترح التطوير/تم تنفيذ مقترح التطوير بأسلوب جيد
- متوسط = هناك أدلة ضعيفة على جودة مقترح التطوير/تم تنفيذ مقترح التطوير بأسلوب يتأرجح بين الجودة والضعف
- ضعيف = ليس هناك دليل على جودة مقترح التطوير/تم تطبيق مقترح التطوير بأسلوب سيئ

٥- تسجيل أسباب محددة لكل تقييم ولجميع التقييمات وللتقييمات الضعيفة بالأخص. هذا، وستصبح هذه الملاحظات جزءًا من التقرير المفصل فيما بعد.

٦- قم بتلخيص تقييمات كل برنامج، وكل بعد من أبعاد هيكل تنمية الموارد البشرية الخاص به في جدول، كما هو موضح في الشكل (١٢-١).

٧- وفقًا للتقييمات السابقة، حدد التقييمات الشاملة للفئات التالية:

- كل مقترح تطوير أو برنامج (أفقيًا في الجدول)
- كل بعد من أبعاد هيكل تنمية الموارد البشرية الخاص بالبرنامج (رأسيًا في الجدول)
- مجموعة مقترحات التطوير أو البرامج الشاملة التي تم فحصها

إعداد تقارير بنتائج عملية التدقيق

يجب أن يتضمن التقرير المرفوع إلى الإدارة وأصحاب المصلحة العناصر التالية على أقل تقدير:

١- وصف للبرنامج أو مقترح التطوير

٢- النتائج الأساسية لعملية التدقيق التي تدعم التقييم وذلك بالنسبة لكل بعد من أبعاد العملية

٣- ملخص التقرير:

- جدول بملخص التقييم (انظر الشكل ١٢-١)
- مواطن القوة ومجالات التطوير القائمة على المقترحات أو البرامج التي تم فحصها

٤- ملحق يصف عملية فحص مقترح التطوير والمعايير التي يتم هذا التدقيق على أساسها

عملية تنمية الموارد البشرية	١ – التحليل		٢ – التخطيط		٣ – الإعداد		٤ – التنفيذ		٥ – التقيم		
	الأداء	التعلم	الإجمالي	المفصل	القائد	المشارك	الإدارة	التنفيذ	النتائج	إعداد التقارير	
برنامج تنمية الموارد البشرية	(١–١)	(١–٢)	(٢–١)	(٢–٢)	(٣–١)	(٣–٢)	(٤–١)	(٤–٢)	(٥–١)	(٥–٢)	ملخص التقيم
مقومات الإدارة	ضعيف	متوسط	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	جيد	متوسط	جيد	جيد
الإستراتيجية والتسويق والنواحي المالية	ضعيف	ضعيف	متوسط	ضعيف	متوسط	ضعيف	ضعيف	متوسط	ضعيف	ضعيف	ضعيف
برنامج معتمد لإدارة النظم	ضعيف	جيد	جيد	متوسط	ضعيف	متوسط	جيد	جيد	متوسط	ضعيف	متوسط
ملخص التقيم	ضعيف	متوسط	جيد	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط	جيد	متوسط	ضعيف	متوسط

٦ – القيادة

(٦–١) السياسات ضعيف

(٦–٢) النظم متوسط

(٦–٣) الإدارة متوسط

جيد = هناك أدلة قوية على جودة مقترح التطوير/تم تنفيذ مقترح التطوير بأسلوب جيد

متوسط = هناك أدلة ضعيفة على جودة مقترح التطوير/تم تنفيذ مقترح التطوير بأسلوب يتأرجح بين الجودة والضعف

ضعيف = ليس هناك دليل على جودة مقترح التطوير/تم تنفيذ مقترح التطوير بأسلوب سيئ

الشكل (١٢–١): نموذج ملخص لفحص أحد مقترحات التطوير

ملخص

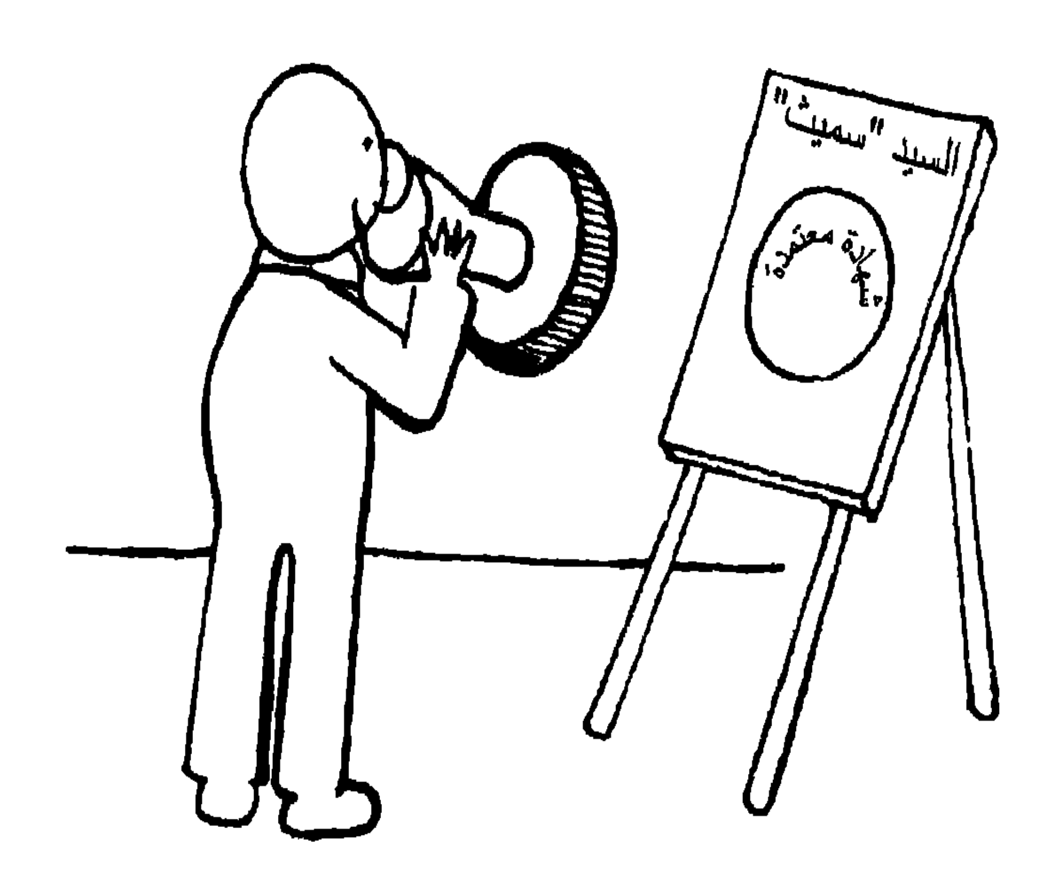
يقدم تدقيق الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية والتأكد من فاعليتها طريقة فعالة واقتصادية وعملية لإجراء تقييم ملخص لقسم تنمية الموارد البشرية أو وظيفتها أو مجموعة من مقترحات التطوير. وغالبًا ما تكون عملية التدقيق بداية جيدة لرحلة نتائج التقييم لأنه عملية مألوفة لأغلب المؤسسات. إذا كان القائم بالتدقيق مختصًا محترفًا، فيمكن أن يوفر ذلك فرصًا مهمة لتحسين عمليات تنمية الموارد البشرية وأقسامها.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يقيم التدقيق الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية في ضوء المعايير الداخلية للمؤسسة أو المعايير العامة.
- يستلزم لتدقيق الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية مختصين بالموضوع قيد البحث ومعايير يتم التدقيق على أساسها.
- يوفر تدقيق الأساليب المتبعة في تنمية الموارد البشرية طرقًا ذات كفاءة وفاعلية للحصول على تقييم شامل لقسم تنمية الموارد البشرية أو وظيفتها أو مجموعة من مقترحات التطوير.
- يتكون هيكل التدقيق الخاص بعملية تنمية الموارد البشرية من خمس مراحل، ألا وهي: التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم.

الفصل الثالث عشر

شهادة الخبرة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أمنح للأفراد شهادة معتمدة بأن لديهم الخبرة المتوقعة أو المطلوبة فيما يتعلق بعملية سير العمل الأساسية؟ وبالإضافة إلى ذلك، كيف أمنح الأفراد شهادة معتمدة بأن لديهم الخبرة المتأصلة في عمليات العمل وليس في مهام الوظيفة؟

ترغب المؤسسات والأفراد الذين يقومون بتوظيف أشخاص لديهم في معرفة إن كان هؤلاء الأشخاص لديهم الخبرة المطلوب التعامل بها في مواقف العمل المختلفة. لذلك، فبينما يمنح الفصل الثامن المعلومات الأساسية عن تقييم المعرفة والخبرة، فإن هذا الفصل يمثل امتدادًا لهذا الاتجاه من خلال استخدام نتائج الخبرة والمعرفة في التصديق رسميًا على أن العاملين يتمتعون بمستويات الخبرة المطلوبة للأداء الجيد. ويتم ذلك غالبًا عندما يتعلق الأمر بفقد الأرواح (كما في حالة طياري الخطوط الجوية)، أو في المهن الخطرة (مثل العمل في مصانع الكيماويات)، أو في المهام شديدة التخصص (مثل المحاسب القانوني المعتمد). بل إنه في الحقيقة يجب أخذ هذا التصديق الرسمي بعين الاعتبار في عمليات العمل الأساسية جميعها.

إن الخبرة التي يتم استقاؤها من مكان العمل هي محرك أي مؤسسة. وقد وصف الكاتب "هيرلنج" الخبرة البشرية كظاهرة معقدة متعددة الوجوه وعرفها بأنها: "سلوك بارز في مجال ما يتمثل في أفعال واضحة يقوم بها أحد الأشخاص بكفاءة وتحقق نتائج فعالة". ومن التحديات الأساسية التي تواجه المؤسسات التجارية الوفاء بخبرات العاملين المطلوبة للعمل والمرتبطة بأهداف المؤسسة والمحافظة عليها بالإضافة إلى الوفاء بمتطلبات عملية سير العمل الأساسية. ويتطلب التصديق الرسمي على توفر هذه الخبرة لدى العاملين طريقة جديدة تفوق الوظيفة التقليدية وتحليل المهام المتعلق ببحث الخبرة إلى نموذج تحسين أداء العمل المعاصر الذي يشتمل على العناصر التالية: هدف العمل ومتطلبات الأداء وعملية سير العمل وتحليل المهام المتعلق بالعملية وتدريبات لتحسين الخبرة وتطويرها وشهادة الخبرة وتحسين الأداء.

الطرق التقليدية للتحقق من امتلاك الخبرة

اعتنقت أغلب الشركات طريقة المهمة الموجهة وطريقة الوظيفة الموجهة في التحقق من اكتساب الخبرة المستقاة من مكان العمل واعتمدت في ذلك على إجراءات تحليل متعددة. وهاتان الطريقتان مألوفتان لدى أغلب العاملين في إدارة الموارد البشرية وهما مستمدتان من القانون الفيدرالي. وتشتملان على ثلاث خطوات أساسية:

١- تطوير قائمة المهام التي يمكن أن تنفذ أثناء العمل

٢- التحقق من أن قائمة المهام تمثل الوظيفة تمثيلاً صحيحًا

٣- تحليل دقيق لما يحتاج الفرد لمعرفته وعمله من أجل الوفاء بمعيار أداء معين لكل مهمة

في الأساس، توضح طريقة تحليل المهمة وتحليل الوظيفة أن الوحدة المناسبة للتحليل هي مهمة العمل. وعملياً، جرت العادة على استخدام الهياكل الوظيفية القائمة وأساليب العمل الحالية والموظفين الحاليين كإطار يمكن من خلاله تحديد متطلبات مهمة العمل. وكانت النتيجة هي تحليلات الخبرة والمهمة الموجودة في الوقت الحالي. وفي الواقع، فإن فاعلية هاتين الطريقتين تكون واضحة في بيئات العمل المستقرة. وعلى الرغم من ذلك، فماذا يحدث إن كانت الوظائف ومهام العمل والخبرة بمهام العمل غير مستقرة ومتغيرة كما هي اليوم؟

تم تطوير تقييم كفاءة العاملين للتغلب على بعض قيود تحليل الوظيفة التقليدي. وتعرف الكفاءة بشكل عام بأنها سمة مهمة من سمات الموظف تمكنه من أداء وظيفته أو مهمته بمقدرة وجدارة. ونظرًا لأهمية تقييم الكفاءة ولأنه خطوة بعيدة عن تفاصيل المهمة نفسها، فهو طريقة مرنة يمكن استخدامها في انتقاء وتحسين مهارات العاملين في العديد من الوظائف.

تبدأ نماذج الكفاءة عامة بالخطوات الأساسية نفسها لنموذج تحليل الوظيفة. ويكمن الاختلاف الوحيد بينهما في أنه في نموذج الكفاءة يتم تحليل مهام العمل من حيث الكفاءات المطلوبة، بينما يتم تحليلها في نموذج تحليل الوظيفة من حيث المعرفة والخبرة اللازمين. وفي بعض الحالات، يتم تجاوز الخطوة الأولى والثانية من خطوات نموذج الكفاءة، ويتم الاستعانة بالمختصين في تطوير كفاءات العاملين بشكل مباشر. وتجدر الإشارة هنا إلى أن نماذج الكفاءة تعتمد على الوظيفة أيضًا، فهي تعمل بموجب الافتراضات نفسها، وهي معرضة للانتقادات نفسها المعرضة لها الطرق المعتمدة على طبيعة الوظيفة. على الرغم من أن الكفاءات أكثر استقرارًا من مهام العمل، فهي متطورة باستمرار، ولكنها لا تزال قاصرة في التعامل مع بعض المواقف، وبالأخص عند تحديد الخبرة المطلوبة للأداء (وليس الكفاءات العامة).

الطريقة الإستراتيجية للتحقق من امتلاك الخبرة

ظهر العمل بالطريقة الإستراتيجية نتيجة لاحتياج المؤسسات إلى نظام جديد للتحقق من تمتع الموظفين بالخبرة المطلوبة واعتمادها رسميًا. وتتسم الطريقة الإستراتيجية بأنها:

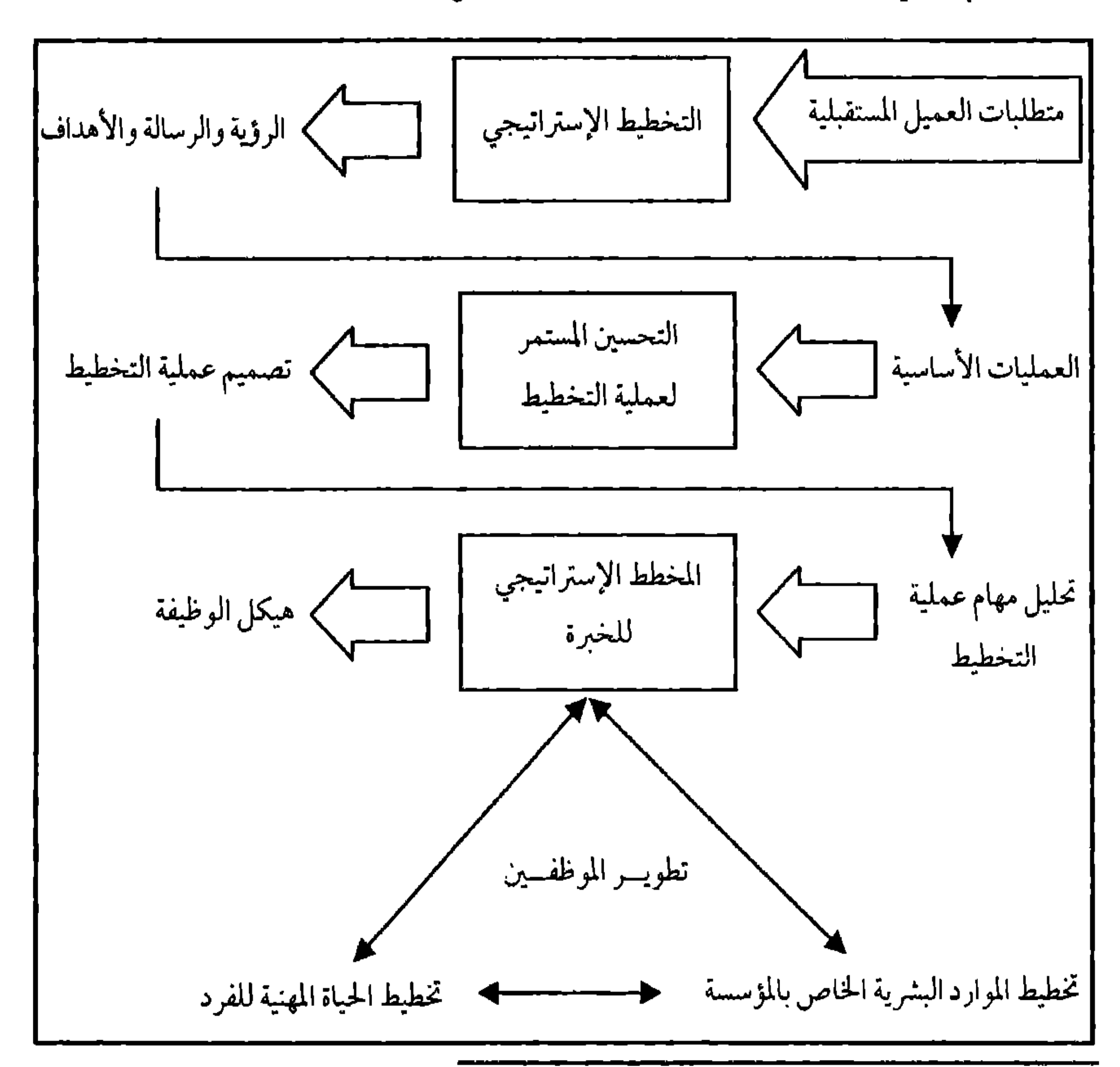
- ترتبط بقوة بالعناصر الأكثر استقرارًا للمؤسسة.
- تكون مرنة عندما يرتبط الأمر بالهياكل الوظيفية.
- تفصل خبرة العمل والأفراد عن الهياكل الوظيفية.
- توفر مستويات أداء مرتبطة بالأفراد والعملية والمؤسسة يمكن استخدامها إستراتيجيًا وليس تفاعليًا.

تختلف هذه الإدارة الإستراتيجية للخبرة اختلافًا تامًا عن الطرق التقليدية للتحقق من امتلاك الخبرة؛ لأنها تتسم بالسمات التالية. ففي هذا النموذج، تهدف المؤسسات إلى تحقيق أهداف إستراتيجية وتدير عمليات أساسية وتتعامل مع الخبرات والكفاءات المطلوب توفرها في العاملين. ويتم تركيز نظم تطوير العاملين على الخبرة وليس الوظائف. هذا ويكون وضع الهياكل الوظيفية هو الخطوة النهائية في عملية التخطيط، على الرغم من أنه ليس له دور فعلي فيها. وبالتالي، يمكن إعادة تنظيم الوظائف دون التأثير على عملية التخطيط المتعلقة بالتحقق من امتلاك العاملين للخبرة المطلوبة. ومن المتوقع أن تتغير الوظائف كثيرًا بتغير الخبرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. ومن الجدير بالذكر أن هناك عملية تخطيط متكاملة تربط الخبرة بعمليات العمل الأساسية التي ترتبط بدورها باحتياجات العملاء (انظر الشكل ١٣-١).

على الرغم من أن عملية التخطيط هذه لها العديد من العواقب، فإن اهتمامنا ينصب - باستثناء أهداف تقييم النتائج - على كيفية الوصول من خلالها إلى تحديد أكثر فاعلية للخبرة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة وعلى كيفية استخدامها في وضع معايير لتقييم خبرة العاملين واعتمادها رسميًا.

إن أساس الطريقة الإستراتيجية للتحقق من امتلاك الخبرة المطلوبة للعمل هو وجوب عدم ربط الخبرة بالوظائف، غير المستقرة أصلاً، وإنما ربطها بعمليات العمل الأساسية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعندئذٍ، يبدأ تقييم النتائج في لعب دور إستراتيجي باعتماد الخبرة الأساسية للموظفين بشكل رسمي. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه عند ربط الخبرة بعمليات العمل بدلاً من الوظائف، يتوفر للمؤسسة ما يلي:

- هيكل خبرة أكثر مرونة يسمح بإعادة تنظيم الوظائف للقيام بمهام مختلفة للعملية دون الحاجة إلى تحليل جديد للوظيفة
- خبرة تركز على أهداف المؤسسة بشكل أكبر
- نظام منح شهادات معتمدة للموظفين ذوي الخبرة المطلوبة يعتمد على مهام العملية بدلاً من المراكز الوظيفية
- خبرة ترتبط ارتباطًا واضحًا بعمليات المؤسسة



الشكل (١٣-١): مخطط الإدارة الإستراتيجية للخبرة

يوضح المثال التالي كيفية عمل الطريقة الإستراتيجية في التحقق من امتلاك الموظفين للخبرة المطلوبة واعتمادها رسميًا.

دراسة حالة ـ شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية

تواجه شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية مشكلة خطيرة في العمل. فعلى الرغم من أن فريق مبيعات الشركة يتكون من بعض الأفراد بالغي الكفاءة، فإن الشركات المنافسة تحقق أرباحًا تفوقها بكثير. بالإضافة إلى وجود انخفاض ملحوظ في مبيعاتها، وقد كشف التحليل عن الحاجة إلى تنقيح عملية البيع الأساسية الخاصة بها والطريقة التي يؤدي بها الأفراد وظائفهم. وقد انتهت عملية تنقيح الطريقة التي يتم بها العمل إلى جعل الأفراد يعملون في تسع فئات وظيفية مختلفة كمساهمين في تنفيذ صفقات المبيعات وخلق علاقة عمل جديدة بينهم. وهنا، رفض بعض كبار الموظفين الذين يعملون حاليًا في قسم المبيعات هذه التغييرات الوشيكة وفكروا في ترك العمل. أما بالنسبة للإدارة، فقد كانت المسألة الأساسية التي تشغلها هي "كيف يمكن للمؤسسة المحافظة على فريق العمل الأساسي الخاص بها وتطويره في خضم التغيير؟"

تجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الشركة من أهم شركات التأمين التي تقدم خدمات الرعاية الصحية في الولايات المتحدة. وقد أدرك كبار المديرين التنفيذيين فيها أن عمليات البيع الخاصة بالشركة – علاوة على عملية سير العمل الأساسية – تحتاج إلى تنقيح وإعادة تخطيط فيما يتعلق بهدف العمل وخبرة فريق العمل المطلوبة. وبالتالي، فقد تم تركيز هدف العمل على زيادة المبيعات في البيئة المتغيرة والمنافسة التي تعمل بها الشركة. هذا، وتوضح دراسة الحالة هذه الحاجة إلى طرق جديدة لبناء خبرة بمكان العمل واعتمادها رسميًا في البيئات المنافسة سريعة التغير. ولتحقيق هذا الهدف، فقد اتبعت شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية الخطوات التالية:

تحليل الأداء

تم إيضاح الحاجة إلى هذا المجهود الشامل من خلال تقديم اقتراح شامل لتحسين الأداء يعتمد على طريقة تحليل شديدة الدقة. وقد تم استخدام البيانات المرتبطة بأهداف العمل الإستراتيجية لشركة تأمين خدمات الرعاية الصحية كأساس لعدم تغطية مشكلات أداء مبيعات النظام الحالي وحلولها. وكان الاستنتاج الأساسي الذي تم التوصل إليه في هذا الشأن أن عملية البيع غير قادرة على الوفاء بالوقت المحدد لتقديم الخدمات وسمات الجودة المطلوبة للحفاظ على حصة الشركة في السوق. وبالتالي، تحتاج عملية البيع لتحسين وتطوير، وتحتاج أدوار الأفراد في عملية البيع لأن تكون واضحة، وتحتاج الخبرة المطلوبة لتنفيذ هذه الأدوار لأن توضع في مكانها الصحيح.

توثيق عملية البيع الحالية

تم توثيق عملية البيع الحالية ووجد أنها تتكون من ٧٩ خطوة موزعة على تسع فئات وظيفية. يسلط المخطط المتكامل لهذه العملية – الذي يدمج بين خطوات العملية والعاملين بها - الضوء على عملية البيع والعاملين بها. في الشكل (١٣-٢)، كل خطوة في المخطط المتكامل مصوغة في رموز شفرية ضد جميع الأدوار الوظيفية المشاركة في هذه الخطوة. على سبيل المثال، هناك ثلاثة أدوار وظيفية في الخطوة ٣١. من هذه الأدوار الوظيفية، مدير الأعمال الجديد وهو مسئول مسئولية تامة عن الإشراف على هذه الخطوة بمعاونة مقدم خدمات الرعاية الطبية وسكرتير المقترحات. (تشير

علامة "×" المقابلة لدور مدير الأعمال الجديد في الخطوة ٣١ إلى المسئولية عن الإدارة). كما تم أيضًا رسم مخطط طولي منفصل للتغيرات الزمنية لكل خطوة من الخطوات التسع وسبعين.

تم توثيق عملية البيع الحالية باستخدام الطريقة التالية:

١- الاجتماع مع مجموعة منتقاة من مندوبي المبيعات ومديري المبيعات وموظفي دعم المبيعات ومراجعة قائمة مهام البيع الموضوعة سابقًا والتوسع فيها. (تجدر الإشارة هنا إلى أنه في حالة شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية، انعقدت لقاءات في أربع مناطق مختلفة من الولايات المتحدة.)

٢- وضع مسودة أولى للمخطط المتكامل

٣- زيارة العديد من مكاتب البيع ومراقبة مندوبي المبيعات وموظفي دعم المبيعات وهم يقومون بأداء عملهم (يتضمن ذلك ما يحدث خلال المبيعات التي تتم من خلال المكالمات الهاتفية.)

٤- عمل مسودة ثانية للمخطط المتكامل

٥- إرسال مخطط المبيعات المتكامل لبعض الأفراد المعنيين من أجل استعراضه ومراجعته والموافقة عليه

الوظائف وأدوار العاملين بها في عملية البيع

	العملية الفرعية للتنفيذ وإدارة الحسابات	(١) مسئول الإدارة	(٢) مدير الأعمال الجديد	(٣) مسئول الخدمات الاجتماعية	(٤) مقدم خدمات الرعاية الصحية	(٥) مسئول الرعاية المتميزة	(٦) سكرتير المقترحات	(٧) المتعهد	(٨) مسئول إدارة المعلومات	(٩) رئيس مجلس الإدارة
٢٥	تعيين ممثل خدمة للمريض	×	×		×	×				
٢٦	طلب مقدم خدمات رعاية صحية من مسئول الرعاية المتميزة لرعاية المريض	×				×				
٢٧	هل تتوافق توقعات العملاء بشأن توصيل المنتج والسعر والخدمة مع قدرة ــــــ؟ (إن لم يكن الأمر كذلك، راجع الخطوتين ١٥ و١٦)				×	×	×	×		×
A	مقياس عملية البيع: عدد المرات التي لا تتوافق فيها قدرة ــــــ مع متطلبات العميل من حيث التكلفة أو المنتج أو الخدمة	×								
٢٨	إذا كانت تتوافق توقعات العملاء بشأن توصيل المنتج والسعر والخدمة مع قدرة ــــــ راجع ملف عملية ما قبل البيع والمقترحات وتقديرات المتعهدين.		×	×	×					
٢٩	التحقق من ماهية المنتجات التي تم بيعها داخليًا		×	×	×	×		×	×	
٣٠+	إخطار العملاء بالتطورات التي تدخل على الشبكة و/ أو تقديم أي خدمات توصيل جديدة		×		×		×			

	العملية الفرعية للتنفيذ وإدارة الحسابات	الوظائف وأدوار العاملين بها في عملية البيع								
		(١) مسئول الإدارة	(٢) مدير الأعمال الجديد	(٣) مسئول الخدمات الاجتماعية	(٤) مقدم خدمات الرعاية الصحية	(٥) مسئول الرعاية المتميزة	(٦) سكرتير المقترحات	(٧) المتعهد	(٨) مسئول إدارة المعلومات	(٩) رئيس مجلس الإدارة
٣١	إطلاع الفريق التنفيذي لعمليات البيع على آخر التطورات		×		×				×	
● ٣٢	عقد اجتماع تنفيذي لمناقشة التدريب على الإدارة وتقليص دور مدير الأعمال الجديد		×		×	×	×		×	×
(٣٢-١)	إجابة الأسئلة المتعلقة بالأرباح				×	×			×	
(٣٢-٢)	إجابة الأسئلة المتعلقة بالعملية الإدارية				×	×			×	
٣٣	إرسال خطاب للعميل كمتابعة لعملية التنفيذ				×	×			×	
● +٣٤	تسليم العقود المالية ومناقشتها				×					×
٣٥	مراقبة عملية الخدمة	×		×	×					

× تعني المسئولية عن الإدارة وتعني علامة × الأخرى المساهمة والمشاركة.

● تعني نشاط واسع متعدد الخطوات.

+ تعني أنه يمكن أن يحدث هذا النشاط في أي وقت من الآن فصاعدًا.

A تعني وجوب أن تتم هذه الخطوة بشكل آلي.

الشكل (١٣-٢): قائمة جزئية لخطوات عملية البيع وعلاقتها بالوظائف التسعة المرتبطة بالبيع

تحسين عملية البيع

تم استخدام المخطط المتكامل الذي يتناول كيفية سير العمل كأساس لاختيار فريق من الموظفين لمراجعة وتنقيح عملية البيع الأساسية. وقد تم ذلك خلال جلسة عمل مباشرة استغرقت يومين. وكان كل مشارك قد حصل على نسخة من المخطط المتكامل قبل الاجتماع، وتم إعلامه بأن الهدف من عقد الجلسة هو تحسين عملية البيع. وبينما يتم استعراض كل خطوة من خطوات عملية البيع علاوة على الأدوار الوظيفية المشاركة فيها، قام المشاركون باستعراض التحسينات التي يمكن إدخالها على عملية البيع وقيموها واستعرضوا كيفية تنفيذها. في حالة شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية، تم تقليص خطوات العملية التسع وسبعين إلى ٥٢ خطوة، وواصلت الفئات الوظيفية التسع جميعها المشاركة في العملية الحالية المساهمة في العملية المنقحة ولكن بطريقة معدلة. بالإضافة إلى ذلك، فقد تم دمج الخطوات الاثنين وخمسين في مراحل أو عمليات فرعية، هي: مرحلة ما قبل البيع (٢٤ خطوة)، وإدارة الحسابات والتنفيذ (٢٥ خطوة)، وتجديد عقود البيع/صفقات البيع (١٨ خطوة)، وتسوية عملية البيع (١٢ خطوة). وعقب جلسة العمل التي استغرقت يومين، تم إرسال المخطط المتكامل المنقح إلى مجموعة محددة من صانعي القرار بالمؤسسة من أجل الحصول على موافقتهم النهائية عليه.

تحديد المهام المرتبطة بعملية البيع

تم إتمام هذه المرحلة والمرحلتين التاليتين لها خلال جلسة عمل استغرقت يومًا واحدًا. وقد شارك في هذه المرحلة فريق المختصين السابق - الفريق المختار من مندوبي المبيعات ومديري المبيعات وموظفي دعم المبيعات - بالإضافة إلى المدربين المحترفين المسئولين عن تحسين خبرة مندوبي المبيعات، والمسئولين جزئيًا عن نظام تحسين مهارات مندوبي المبيعات الجدد.

عند عرض عملية البيع المحسنة، دمج فريق المختصين ٢٥ خطوة من خطوات عملية البيع في مهام تنتسب إلى دور وظيفي أو أكثر من الأدوار الوظيفية التسع المشاركة في عملية البيع. في بعض الحالات، كانت خطوة واحدة تمثل مهمة، وفي أغلب الحالات، تم دمج الخطوات المتعددة الأكثر ارتباطًا ببعضها كمهمة واحدة مرتبطة بعملية البيع. وعندما يحدث ذلك، يطلق اسم معين على هذه المجموعة من الخطوات لتمييز هذه المهمة عن غيرها. يوضح الشكل (١٣-٣) هذه العملية ذات الخطوات الثلاث الخاصة بتقديم مخطط متكامل لعملية البيع الحالية، وتحسين عملية البيع، ثم دمج خطوات عملية البيع المتعلقة بالأدوار الوظيفية في مجموعات مهام وظيفية متعلقة بعملية سير العمل. هذه المرحلة سهلة التنفيذ نسبيًا، وعلى الرغم من أنها تقوم بدور أساسي في ربط مهام العمل بعمليات العمل الأساسية، فهي مفقودة ولا تتم في المؤسسات وبالتالي يصير هناك عدم اتساق بين مهام العمل الأساسية في تلك المؤسسات.

وضع معايير للمهام المرتبطة بعملية البيع (الأداء والمعرفة والخبرة)

قد تكون هذه المرحلة معقدة ومركبة للغاية. حيث يتم وضع معايير لكل مهمة - من حيث الأداء (مقاييس ومعايير)، والمعرفة (ما يجب الإلمام به)، والخبرة (ما يتوجب عمله). علاوة على استخدام كشف البيانات الموضح في الشكل (١٣-٤) في تسجيل القرارات.

من الجوانب المهمة في توفير الوقت الذي يستغرقه برنامج التطوير هو الاطلاع على الوثائق الحالية، وتحديد مصادر تقييم الأداء والخبرة والمعرفة. في الحقيقة، طُلب من المختصين المدعوين للمشاركة في هذه العملية إحضار جميع

الوثائق المتاحة المرتبطة بالمهام المتعلقة بعملية البيع لتكون تحت الدراسة والبحث أثناء جلسة العمل. وفي الواقع، فقد أدلى المشاركون في جلسات العمل بالعديد من الأفكار الجيدة، وبالتالي، فقد كانت هناك ضرورة لأن يكون هناك تسجيل رسمي للمعلومات وهكذا تم الاحتفاظ بالمعلومات جميعها ولم يفقد أي منها.

أثمرت هذه الجلسة التي ذخرت بالعديد من مهام العمل عن معلومات أساسية مهمة حول معايير الأداء والمعرفة الأساسية والمصادر غير المتوقعة للخبرة ووسائل التدريب المتعلقة بتحسين عملية البيع. وقد قدم اثنان من مندوبي المبيعات مقترحات ممتازة، طلب الفريق المشارك نسخ منها لاستخدامها كوسائل دعم أساسية للتدريب.

وضع وحدات للتدريب على المهام واعتماد الخبرة رسميًّا

عقب وضع معايير للمهام المرتبطة بعملية البيع، جمع المدربون المختصون المعايير التعليمية الميدانية الخاصة بالعاملين في عملية البيع. وقد تم تقديم أهداف التعلم والأدلة التعليمية الميدانية ووسائل الدعم لتحسين الخبرة والمعرفة اللازمين للمهام المرتبطة بعملية البيع.

علاوة على ذلك، تم وضع اختبارات للعاملين لاعتماد معارفهم وخبراتهم رسميًا على أساس كل مهمة من مهام عملية البيع على حدة. هذا، وقد استُلزم أن يكون العاملون القائمون بعملية البيع المطورة حاصلين على شهادات خبرة معتمدة في كل مهمة من المهام المرتبطة بعملية البيع. يوضح الشكل (١٣-٥) عملية التطوير واعتماد الموظفين رسميًا.

المرحلة الأولى: المخطط المتكامل لإحدى مهام العمل الأساسية – مطابق لوضعه الحالي – (٢٢ خطوة لعملية البيع)

الوظائف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢
(١)	×		×		×		×					×					×	×				
(٢)			×						×		×	×			×	×						
(٣)	×	×		×				×		×			×			×	×	×	×		×	
(٤)		×	×		×	×													×			
(٥)	×			×	×	×		×		×						×	×	×			×	
(٦)				×		×			×		×			×	×			×	×	×		×

متابعة للأنشطة الخاصة بعملية البيع

المرحلة الثانية: المخطط المتكامل المطور لإحدى مهام العمل الأساسية - كما سيكون مستقبلاً - (تقليص الخطوات من ٢٢ إلى ١٩)

الوظائف	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩
(١)	×		×		×		×				×					×	×		
(٢)									×		×			×	×	×		×	×
(٣)	×			×				×		×		×			×	×	×	×	
(٤)		×	×		×	×												×	
(٥)				×	×	×		×		×	×				×	×	×		
(٦)				×		×			×				×	×	×		×	×	×

الشكل (١٣-٣): ثلاث مراحل لتحديد المهام المرتبطة بعملية البيع

رقم المهمة: يؤخذ من المخطط المتكامل

مواصفات اسم المهمة:
- مميز وفريد
- معقول الحجم (متوسط الحجم)
- يعبر عن نوعية المهمة ومضمونها

	المعرفة بالمهمة (ما يتوجب الإلمام به)	الخبرة الخاصة بالمهمة (ما يتوجب عمله)
المحتوى	في حالة وجود مستندات تخص محتوى المعرفة، اذكر أسماء هذه المستندات وأرقام الصفحات التي تتضمن المعلومات الخاصة بالمعرفة. في حالة عدم وجود مثل هذه المستندات، قم بتدوين أو تسجيل المعلومات التي تخص محتوى المعرفة.	قم بوصف أداء العاملين الفرديين لمهمة العمل (من حيث سلوكياتهم و/أو عملية البيع و/أو النتائج).
القياس	في حالة وجود مستندات تخص قياس المعرفة، اذكر أسماء هذه المستندات وأرقام الصفحات التي تتضمن المعلومات الخاصة بقياس المعرفة. في حالة عدم وجود مثل هذه المستندات، قم بوصف الطريقة التي ستقيس بها المعرفة (باستخدام مقياس المعرفة المعتاد أو مصدر محتمل للقياس أو الورقة والقلم أو وسائل أخرى).	في حالة وجود مستندات تخص قياس الخبرة، اذكر أسماء هذه المستندات وأرقام الصفحات التي تتضمن المعلومات الخاصة بالخبرة. في حالة عدم وجود مثل هذه المستندات، قم بوصف المقياس الذي ستستخدمه في قياس الخبرة.

ملحوظة: قد تتماثل معايير الأداء والمعرفة والخبرة هذه في الكثير من الحالات.

قياس ومعيار الأداء

ما يتوجب على الموظف عمله، وتحت أي ظروف، وإلى أي مستوى

الشكل (١٣-٤): كشف بيانات حول وضع معايير للأداء والمعرفة والخبرة المتعلقين بالمهام المرتبطة بعملية البيع

كلمة أخيرة بشأن المثال السابق

أثبتت الإدارة الإستراتيجية للخبرة بشركة تأمين خدمات الرعاية الصحية أنها ذات كفاءة وفاعلية. هذا، وقد ركز جزء كبير من نشاط "تحسين عملية البيع" على المجالات التي لم تتطرق إليها الشركة أو مستشاروها من قبل. وعلى الرغم من أن العناصر الفردية بدا أنها شديدة التعقل لدرجة تجعلها روتينية في بعض الأحيان، فقد كان المنظور الشامل لضرورة الاتصال المباشر بين أهداف العمل وخبرة الأفراد متأصلاً وراسخًا داخلهم. علاوة على ذلك، فقد كان تحديد فترة ثمانية أشهر لإنجاز هذه المهمة بدقة وعلى أكمل وجه يمثل تحديًا جديدًا ومختلفًا.

تطوير الخبرة

يشير هذا النظام إلى أسلوب مختلف للغاية في تطوير خبرة الموظفين واعتمادها رسميًا. فيركز تطوير مهارات العاملين على وضع حافظة مستندات تتضمن شهادات الخبرة المعتمدة الخاصة بالموظفين والمتعلقة بالعمليات الأساسية. ويسمح مخطط الخبرة الإستراتيجية للمؤسسات بالتعامل مع الخبرة بدلاً من الوظائف. وقد أصبحت نظم تطوير مهارات الموظفين موجهة لعمليات العمل الأساسية والأهداف الإستراتيجية المهمة للمؤسسة ومرتبطة بها بشدة. كما أصبح من الممكن للموظفين إدارة مستقبلهم المهني وفقًا لخبرتهم وليس لوظائفهم. ذلك حيث إن الوظائف أماكن ثابتة مؤقتًا ويمكن أن تتغير وسوف تتغير باستمرار، ولكن الخبرة ثابتة ولا تتغير.

يجب اختيار الموظفين على أساس كل خبرتهم وقدرتهم على خلق خبرات جديدة عندما يتطلب العمل إجراء بعض التغيير. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الخبرة قد تصير شيئًا مهملاً لا يتطلبه العمل خاصةً في المجالات ذات التكنولوجيا العالية. وفي خضم التغيير، تكون قدرة العاملين على التطوير مهمة تمامًا كخبرتهم الحالية بمجال العمل. وفي مثال شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية، كان مندوبو المبيعات يخشون التغيير، حيث لم يتم دراسة قدرتهم على التطوير بشكل كاف عند اختيارهم للعمل. وعندما أصبحت خبرتهم عتيقة وعديمة الفائدة، ناضلوا من أجل تطويرها.

يجب أن تشارك المؤسسات الأفراد في تحديد الخبرة المطلوب توفرها حاليًا لدى العاملين، وتطوير الخبرة الذي سيحتاجه العمل في المستقبل. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة هي صاحبة النظرة الإستراتيجية الأكثر عمقًا في تحديد الخبرة المطلوبة، وتطوير الخبرة الذي سيحتاجه العمل في المستقبل، وهي تحتاج لأن تكون واثقة من أن تطوير الخبرة سيأتي بثماره المرغوبة المتعلقة بأداء العمل. ومن ناحية أخرى، يكون الموظف الفردي غالبًا أول من يدرك حدوث التغيرات في الأسواق، وأن ذلك سيتطلب أن يطور من خبرته ليتواكب مع هذا التغيير. وفي الكثير من الحالات، يدرك العاملون الحاجة إلى أساليب عمل جديدة وبعض التجديدات قبل أن تدرك الإدارة ذلك. وفي حالة شركة تأمين خدمات الرعاية الصحية، انتفعت الشركة من مشاركتها القوية مع العاملين في إدراك الحاجة إلى تطوير عمليات البيع لمواجهة المنافسة المتزايدة في السوق. وهذا يعني أن التغير لم يحدث إلا عندما بلغ ضغط المنافسة مستويات حرجة تؤذن بوجود أزمة.



الشكل (١٣-٥): عملية تطوير العاملين ومنحهم شهادات خبرة

منح شهادة خبرة وفقًا لنتائج التقييم

ترتبط الإدارة الإستراتيجية للخبرة بالعديد من الموضوعات في هذا الكتاب وذلك من أجل خلق نظام اعتماد للخبرة يعمل على تحسين أداء المؤسسة. وفي الواقع، فإنه يمكن وضع نظام فعال لاعتماد الخبرة، بربط عملية جديدة للتحليل المبدئي بآليات تقييم الخبرة والمعرفة المذكورة في الفصل الثامن. وتكمن قوة هذا النظام في أنه يبدأ بالتعامل مع أداء المؤسسة - بدلاً من الوظائف أو طبيعة العمل - عند تحديد المعرفة والخبرة المطلوبين للعمل. وبناءً على ذلك، يتحول تقييم نتائج مجال التعلم إلى عملية لمنح شهادة خبرة بأداء العمليات المؤسسية الأساسية للعاملين.

في بعض الحالات، قد يكون من الملائم وضع برامج رسمية لمنح مثل هذه الشهادات تشمل مناهج رسمية وحفظ السجلات وربما أيضًا تحديد وظائف بعينها (مثل المسميات الوظيفية المعتمدة). وفي هذه الحالات، قد لا يسمح للموظفين بأداء مهام معينة حتى يتم اعتماد خبراتهم بشكل رسمي. وفي حالات أخرى، قد يتم منح شهادات الخبرة بشكل أقل رسمية بعض الشيء. ونحن نرى أن المؤسسات قد تكون غير قادرة على السماح بتطوير خبرة العاملين الأساسية بسبب افتقارها إلى مهارات التشغيل، ذلك أن الإدارة الإستراتيجية للخبرة محدودة في إطار العمليات الأساسية عالية التأثير. ويمكن استخدام الإدارة الإستراتيجية بسهولة في منح شهادة للعاملين بأن لديهم المهارات المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة.

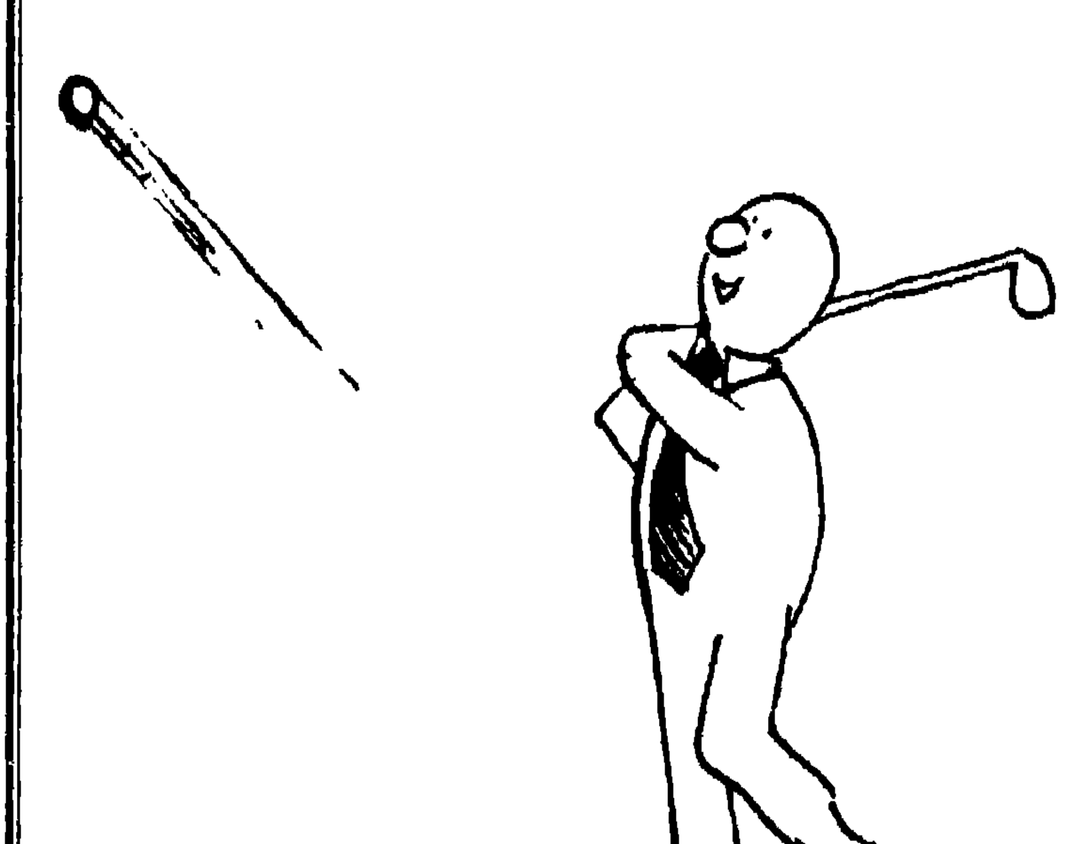
أهم النقاط الواردة في الفصل

- تـربط الإدارة الإسـتراتيجية للخـبرة مـن خـلال العمليـات الأساسـية أهداف المؤسسة بالأداء والتعلم.
- أصبحت الطرق التقليدية لتحديد الخبرة المطلوبة أقل استخدامًا في بيئـة العمل التنافسية الحالية.
- تكفل الخطوات المتضمنة في أي من عمليات العمل الأساسـية والخـبرة المطلوبة للقيام بهذه الخطوات توفير مكان عمل مـرتبط بهـذه العمليـات والخبرة.
- عنـدما تـرتبط المهـام والخـبرة المطلوبـة للقيـام بهـذه المهـام بالعمليـات الأساسية، تزداد مرونة الأداء ويزداد تـأثير هـذه الخـبرة عـلى عمليـات العمل.
- من الأدوار المهمة لعملية تنمية الموارد البشرية التقييم واعـتماد شـهادات خبرة للعاملين.

الفصل الرابع عشر

تقييم العوامل المحفزة للأداء

التعلم وتحسين الجودة وتطوير الإدارة



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أقيم نتائج تنفيذ مقترحات التطوير بالغة الأهمية بالنسبة لتحسين الأداء التي تستغرق وقتًا طويلاً في تقديم نتائجها أو يكون لها نتائج يصعب التنبؤ بها؟

قمنا بدراسة الأداء حتى الآن من منطلق أنه نتائج نظام محدد، مثل أداء خدمات أو إنتاج سلع، وأكدنا أن كل مقترح تطوير يجب أن يؤدي إلى نتائج أداء في مرحلة ما. ولكن، ما لم نناقشه بالكامل حتى الآن هي الحالات التي تكون فيها النتائج قريبة الأجل لمقترح التطوير ليست نتائج النظام ولكنها نتائج أخرى مرحلية ستفضي في المستقبل إلى نتائج النظام - على سبيل المثال:

- مقترحات المؤسسة التي تهدف إلى تعزيز المعرفة والتي يُتوقع أن تحدث بدورها تحسنًا في الأداء في المستقبل
- برامج تحسين الجودة التي تركز على تطبيق طرق لتحسين عمليات سير العمل
- برامج تطوير الإدارة التي تعد المديرين للقيام بأدوار قيادية في المستقبل

في هذه الأمثلة، سيكون من الصعب تحديد التحسينات التي طرأت على نتائج النظام خلال إطار زمني يتراوح بين ٣٠ إلى ٩٠ يومًا في حين أن العديد من المؤسسات ترغب في التوصل إلى هذه النتائج بسرعة. وذلك على الرغم من أن هذه المقترحات قد تكون مهمة وضرورية لتحسين الأداء تدريجيًا مع الوقت. إن الانتقاد الشائع للنتائج أو طرق الأداء الموجه لتحسين الموارد البشرية هو أنها على ما يبدو تقلل من قيمة مقترحات التطوير التي لا تقدم نتائج نظام فورية. وهذا أمر عار تمامًا عن الصحة.

يوضح هذا الفصل كيفية تطبيق نظام تقييم النتائج على هذا النمط من مقترحات التطوير، وهذا ما نطلق عليه العوامل المحفزة للأداء. ويركز نظام تقييم النتائج بالفعل على أحد العوامل الأساسية المحفزة للأداء؛ ألا وهو التعلم. وفي العديد من الحالات، يؤثر التعلم بشكل مباشر على نتائج النظام،

حيث إنه يمكن الأفراد من القيام بأشياء كانوا يعجزون عن القيام بها في الماضي. هذا، ويتناول هذا الفصل بالشرح كيفية التعامل مع الحالات الأخرى التي يكون فيها تأثير العوامل المحفزة للأداء على نتائج النظام غير مباشر أو يستغرق حدوثه بعض الوقت.

عرض موجز للعوامل المحفزة للأداء

ذكرنا في بداية الكتاب أن فئتي نتائج النظام هما: نتائج الأداء (مقاييس الفاعلية أو الكفاءة المرتبطة بالنتائج الأساسية للنظام أو النظم الفرعية أو العملية أو الأفراد) والعوامل المحفزة للأداء (مقاييس عناصر الأداء التي يتوقع أن تدعم أو تزيد من قدرة الأفراد والعملية والنظم الفرعية والنظام على أن يكونوا أكثر كفاءة وفاعلية في المستقبل). هذا، وتؤثر جميع مقترحات تنمية الموارد البشرية على العوامل المحفزة للأداء. وتصف العوامل المحفزة للأداء ومقاييس النتائج العلاقات الافتراضية للنتيجة والسبب في إستراتيجية المؤسسة. وبالتالي، يجب أن تتنبأ العوامل المحفزة للأداء بالنتائج المستقبلية لمقترح التطوير.

إن العوامل المحفزة للأداء مهمة وضرورية للغاية لنجاح المؤسسة. وفي الحقيقة، تركز أغلب مقترحات تحسين الأداء - على سبيل المثال، زيادة الخبرة بالإدارة والتكنولوجيا الحديثة وزيادة جودة المنتج وتحسين عمليات سير العمل وزيادة فرص إدلاء الموظفين بمقترحاتهم- على نوع ما من العوامل المحفزة للأداء. وتكمن فائدة هذه العوامل المحفزة بشكل عام في أنها مهمة وضرورية للغاية للحفاظ على نتائج النظام أو تدعيمها في المستقبل.

تأثير العوامل المحفزة للأداء على تقييم النتائج على المدى القصير

في حالات التدريب على تحسين المهارات، كما في حالة التدريب على تحسين مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات، يكون تقييم النتائج أسهل منه في الأنماط الأخرى للتدريب. وتجدر الإشارة إلى أن التحليل المبدئي يكشف عن علاقة بين خبرة مندوب المبيعات وبين نجاح صفقات البيع. هذا، وقد ثبت من إجراء تحليل دقيق أن تأثير زيادة الخبرة بالاتصالات سيكون له علاقة مباشرة تمامًا بزيادة المبيعات. وستكون المحصلة تقييمًا للنتائج سيشبه في البداية الشكل التالي:

الخبرة بالاتصالات ← زيادة المبيعات

في الواقع، يتطلب تحفيز فريق المبيعات على استخدام الخبرة الجديدة العمل من خلال نمط التأثيرات التالي:

الخبرة بالاتصالات ← تصميم النظام ← المكافآت ← زيادة المبيعات

تتمتع الحالة الأولى بالعديد من السمات التي تجعلها مباشرة أكثر في تقييم النتائج:

- أولاً، تم تحديد العلاقة بوضوح بين الخبرة وبين زيادة صفقات البيع. وقد أوضح التحليل المبدئي هذه العلاقة بشكل مؤكد.
- ثانيًا، كانت العلاقة مباشرة بين الخبرة وبين زيادة صفقات البيع. وكان يتوقع أن يكون لمقترح تطوير التعلم تأثيرًا مباشرًا على النتائج.
- ثالثا، حدثت النتائج عاجلاً بعد التعلم. وكان من المتوقع أن تحدث زيادة المبيعات بسرعة بعد التعلم.

- رابعًا، كان هناك قليل من المتغيرات المتداخلة. ونتيجة لقصر الفترة الزمنية التي تتحول فيها الخبرة إلى زيادة في المبيعات، كانت هناك فرصة أقل للعوامل الأخرى غير المخطط لها أن تؤثر على النتائج.
- خامسًا، كان نطاق تطبيق هذه المقترحات ضيقًا، حيث كانت هذه الحالة محصورة في فريق واحد من العاملين ومجال معين من مجالات الخبرة.

إن العديد من مقترحات التطوير المعاصرة التي تركز على العوامل المحفزة للأداء، التي نذكر منها - مثلاً - تعزيز التعلم وتحسين الإدارة والجودة، أكثر تعقيدًا أو أطول أجلاً مما يجعل تقييم نتائجها أكثر تعقيدًا. وفي الواقع، تعد المؤسسات الهادفة إلى التعلم مبادرة جيدة لتطوير المؤسسات التجارية. ويقترح مؤيدو هذه الإستراتيجية أن المؤسسات التجارية يمكنها أن تحسن الفاعلية طويلة الأجل للنتائج بالتركيز على وضع نظام مؤسسي يحسن مستوى التعلم على نطاق الأفراد وفرق العمل والمؤسسة. وتتمتع المؤسسات الهادفة إلى التعلم بالسمات الأساسية التالية: أولاً: لديها الأفراد وفرق العمل التي تعمل من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة والمشتركة؛ ثانيًا: التواصل المفتوح من خلال المعلومات المتاحة والمشتركة؛ ثالثًا: رؤية النظام كوحدة متكاملة؛ رابعًا: تقديم قادة للمؤسسة التجارية من المتميزين في التعلم؛ خامسًا: دعم الإدارة للتعلم - نظام لتشجيع ومنح مكافآت على التعلم؛ سادسًا: الترحيب بالأفكار الجديدة.

وذلك على النقيض من نمط التأثيرات الأبسط والذي يتسم بما يلي:

- أولاً: تأثير العلاقة بين الخبرة وزيادة صفقات البيع غير محدد بوضوح. فهذه التأثيرات غير معروفة بالتحديد وذلك لأنه مقترح جديد نسبيًا ذو إمكانية افتراضية وليس فعلية.

- ثانيًا: تحدث تأثيرات العلاقة بين الخبرة وصفقات البيع على مدار العديد من المراحل. وفي الواقع، تتسم برامج إقامة مؤسسة هادفة إلى التعلم بالتعقيد، كما أنها تحدث تغييرًا في العديد من المناحي في المؤسسة التجارية.
- ثالثًا: لا تحدث النتائج سريعًا بعد التعلم. وقد لا تقدم مقترحات التطوير التي تشتمل على إقامة مؤسسة هادفة إلى التعلم عوائد مهمة لفترة زمنية ما؛ وربما لا تعرف التأثيرات الكاملة لمثل هذه المقترحات على النتائج إلا بعد أعوام عديدة.
- رابعًا: هناك العديد من التغيرات المتداخلة. ونتيجة للسمات الثلاث السابقة، هناك فرصة كبيرة في أن تؤثر عوامل أخرى على النتائج - مثل حدوث تغيرات في بيئة العمل وتغيير القيادة وإعادة التنظيم.
- خامسًا: نطاق تطبيق هذا المقترح واسع، حيث يتم تطبيقه عادةً على جميع الموظفين، علاوةً على أنه يتضمن مجموعة كبيرة من الكفاءات.

وبالتالي، فلا بد من وجود وسائل مختلفة لتقييم النتائج وإعداد تقرير بذلك في الأجل القريب.

الإطار العام لتقييمات نتائج تطبيق العوامل المحفزة للأداء

يعتقد بعض الأشخاص أن تقييم نتائج إدخال العوامل المحفزة للأداء أمر شديد الصعوبة والتعقيد. وهم مخطئون تمامًا في هذا الاعتقاد. ففي الحقيقة، يمثل هذا الاعتقاد أحد أنماط التفكير التي تقيد الكفاءة والفاعلية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات. فتقوم المؤسسات بتقييم مقترحات التطوير التي تمنح نتائج أداء حقيقية فقط. كما يخلط العديد من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية باستمرار بين نتائج العوامل المحفزة ونتائج الأداء، مما يؤدي إلى فقد مصداقيتهم لدى صانعي القرار.

كنتيجة لذلك، تختلف مقاييس تقييم نتائج العوامل المحفزة للأداء عن تقييمات نتائج الأداء في أمرين أساسين فقط، هما:

١- تختلف نتائج الأداء عن النتائج التي تم التنبؤ بها. ووفقًا لنمط مقترح التطوير، قد لا تعرف المؤسسة بالضبط أين وكيف يمكن أن تظهر نتائج الأداء.

٢- قد لا تظهر نتائج الأداء لبعض الوقت. وقد لا تظهر النتائج الكاملة للأداء إلا بعد شهور أو حتى أعوام.

يوضح الشكل (١٤-١) هذين البعدين من خلال عرضه للمصفوفة التالية، ذلك حيث تظهر المصفوفة أربعة أنماط لتقييم النتائج. هذا، ويصف الجدول (١٤-١) هذه الأنماط، بالإضافة إلى التعديلات المطلوب إجراؤها في إستراتيجية تقييم النتائج. وكما يوضح الجدول، فهناك بعض التعديلات البسيطة المطلوبة لجعل نظام تقييم النتائج يعمل على تقييم نتائج العوامل المحفزة للأداء بالإضافة إلى تقييم نتائج الأداء.

		إمكانية التنبؤ بنتائج الأداء	
		مرتفعة	منخفضة
الفترة الزمنية اللازم انقضاؤها لظهور نتائج الأداء	قصيرة	تقييم النتائج الأساسية (كما تم في مثال تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات)	تقييم نتائج النوع الثالث من العوامل المحفزة للأداء
	طويلة	تقييم نتائج النوع الأول من العوامل المحفزة للأداء	تقييم نتائج النوع الثاني من العوامل المحفزة للأداء

الشكل (١٤-١): مصفوفة العوامل المحفزة للأداء

النوع الأول من العوامل المحفزة: نمط التأثيرات

يعد النوع الأول من العوامل المحفزة، مثل برامج تطوير الإدارة، أسهل نمط يمكن تقييمه من أنماط العوامل المحفزة للأداء. ومن الجدير بالذكر أن الوقت اللازم لحدوث النتائج هو المشكلة الوحيدة المرتبطة بهذا النمط من العوامل المحفزة. فكر في الكيفية التي يمكن أن يؤدي أحد البرامج النموذجية لتطوير الإدارة من خلالها إلى حدوث نتائج الأداء. عند تطبيق هذا النوع من العوامل المحفزة للأداء في المؤسسة، يعمد المديرون إلى حضور سلسلة من البرامج تعقبها فترة تغيير لأساليب إدارتهم. وبعدها يلمس العاملون هذا التغيير، وبعد فترة من الزمن، يثقوا في هذه التغييرات ويتحفزوا أكثر للتغيير. وقد تؤدي زيادة هذا التحفيز إلى زيادة الإنتاجية التي ستؤدي بدورها إلى زيادة المبيعات.

الجدول (١٤-١): أنواع العوامل المحفزة للأداء وطرق تقييمها

النوع	الوصف والأمثلة	مراحل تعديل الطرق المعيارية لتقييم النتائج
النوع الأساسي: إمكانية التنبؤ بنتائجه مرتفعة، والوقت اللازم لحدوث نتائجه قصير	النظام التقليدي البسيط لتقييم النتائج (كما في مثال تنمية مهارات الاتصال الخاصة بالمبيعات الذي تناوله هذا الكتاب)	لا يتم استخدام طرق معيارية في هذا النمط.
النوع الأول: إمكانية التنبؤ بنتائجه مرتفعة، والوقت اللازم لحدوث نتائجه طويل	مقترحات التطوير التي يمكن التنبؤ بمراحلها من أجل الوصول إلى مستوى مرتفع من الأداء، ولكنها تستغرق فترة زمنية أطول كي تتجلى نتائجها للعيان (مثل مقترحات تطوير الإدارة)	• تحديد نمط التأثيرات • استخدام خطة تقييم النتائج وبالتحديد الصف الذي يتضمن البيانات المتعلقة بالأداء في تحديد متوسط النتائج • قياس النتائج في كل مرحلة إلى أن يتم الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب

النوع الثاني: إمكانية التنبؤ بنتائجه منخفضة، والوقت اللازم لحدوث نتائجه طويل	مقترحات التطوير التي يمكن أن تظهر من خلالها نتائج الأداء بالعديد من الطرق المختلفة، وتستغرق فترة زمنية أطول حتى تظهر نتائجها للعيان (مثل مقترحات التطوير الخاصة بإقامة المؤسسات الهادفة إلى التعلم	• استخدام تقنية النتائج الحرجة • تكرار استخدام هذه التقنية خلال فترات فاصلة منتظمة • تحديد نتائج إدخال العوامل المحفزة ونتائج الأداء
النوع الثالث: إمكانية التنبؤ بنتائجه منخفضة، والوقت اللازم لحدوث نتائجه قصير	مقترحات التطوير التي يمكن أن تظهر من خلالها نتائج الأداء بالعديد من الطرق المختلفة، ولكن هناك احتمال لإمكانية تقييم نتائجها خلال فترة زمنية معقولة (مثل برامج تحسين الجودة)	• استخدام تقنية النتائج الحرجة • تحديد النتائج

يمكن أن يطلق على ذلك اسم نمط التأثيرات. إن تحديد هذا النمط هو أساس نجاح تقييم نتائج النوع الأول من العوامل المحفزة وذلك لأن نمط التأثيرات يحدد العلاقة المتوقعة بين العوامل المحفزة ونتائج النظام والنتائج المرحلية المتوقع حدوثها.

من الشائع جدًا أن يتم تحديد هذا النمط بشكل خاطئ، كما هو الحال عندما يفترض المدربون أن الأشخاص الذين يحصلون على البرنامج التدريبي يتعلمون المزيد ويؤدون مهامهم بشكل أفضل. وبالتالي، فمن الأفضل أن يتم تحديد نمط التأثير أو تقييمه بشكل صحيح. في هذا النوع من العوامل المحفزة، يشبه نمط التأثيرات الشكل التالي:

تعلم المدير ← السلوك المتغير للمدير ← تحفيز الموظفين ←

زيادة الإنتاجية ← زيادة المبيعات

في كل مرحلة من هذه المراحل، يمكن قياس بعض النتائج. بمعنى آخر، في المرحلة الأولى يمكن تقييم التغيرات التي طرأت على أساليب المدير في العمل. وفي المرحلة الثانية، يمكن تقييم العوامل المحفزة للموظفين. بينما يمكن في المرحلة الثالثة تقييم الإنتاجية، ويمكن تقييم المبيعات في المرحلة الأخيرة. إن المرحلة الأخيرة فقط - تقييم المبيعات - هي التي توضح نجاح البرنامج أو فشله. وبقية المراحل هي نتائج مؤقتة قيمة بالنسبة للمؤسسة فقط؛ حيث إنها تؤدي إلى زيادة المبيعات.

في خطة تقييم النتائج، يتم إدراج كل نتيجة من هذه النتائج في الصف الذي يتضمن نتائج النظام (الصف أ)، ويتم وضع دائرة حول كلمة العامل المحفز لتذكير المستخدمين أن النتائج التي تم تقييمها ليست النتائج الحقيقية.

النوعان الثاني والثالث من العوامل المحفزة

يصعب تقييم نتائج إدخال العوامل المحفزة التي تنتمي إلى النوعين الثاني والثالث. ففي حالتي النوع الثاني والثالث من العوامل المحفزة، تظهر النتائج في مواضع بالمؤسسة لا يمكن التنبؤ بحدوث هذه النتائج فيها. وقد لا يعلم مقيمو النتائج المواضع التي سيقومون بتقييم النتائج فيها؛ حيث إن النتائج قد تظهر بالعديد من الطرق المختلفة.

تم تقديم أسلوب النتائج الحرجة - السابق تناوله بالتفصيل في الفصل الحادي عشر - بشكل موسع كإستراتيجية مؤقتة يتم استخدامها عندما لا يتم إجراء تحليل كامل للنتائج. إن أسلوب النتائج الحرجة هو وسيلة فعالة لتقييم نتائج إدخال العوامل المحفزة؛ حيث إنه لا يفترض أن النتائج معروفة مقدمًا - ينطبق الأمر نفسه على النوعين الثاني والثالث من العوامل المحفزة.

إن نتائج إدخال النوع الثاني من العوامل المحفزة بالمؤسسة هي أكثر النتائج التي لا يمكن التنبؤ بها والتي يستغرق حدوثها وقتًا طويلاً. ومن أمثلة هذا النوع من العوامل المحفزة "المؤسسات الهادفة إلى التعلم". لم تكن الوثائق المتعلقة بالمؤسسة الهادفة إلى التعلم واضحة بشأن تفسير كيف سيؤدي الارتفاع المتوقع في مستوى التعلم (على العديد من المستويات) إلى تحسين نتائج النظام وأداء المؤسسة. وقد كان الرابط المفقود بين زيادة مستوى التعلم وبين تحسن نتائج النظام وأداء المؤسسة هو التجديد، كما يتضح من الشكل (١٤-٢). هذا، وتكفي نظرة موسعة على هذه الوثائق للجزم بأن تغيير المؤسسة التجارية ليكون لديها سمات إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى التعلم يجب أن يؤدي إلى زيادة التعلم (العامل المحفز) والذي بدوره يتوقع أن يزيد من العوامل المحفزة للتجديد وميزة المنافسة. وعادةً ما ينتج عن تحسين نتائج أداء المؤسسة، الذي يكون في شكل سلع حديثة أو محسنة بالإضافة إلى زيادة العوائد المالية، بيئة للتغيير الجذري.

تكمن المشكلة هنا في عدم وضوح هذه الخطة. بمعنى أن المؤسسة لن يكون لديها أية فكرة بالضبط عن ماهية أنماط التعلم التي ستحدث أو أنماط الإبداع وكيفية الاستفادة من مقترح إقامة مؤسسة هادفة إلى التعلم. فقد يتم إدخال تجديدات على المنتج أو إجراء تغييرات على عملية سير العمل أو إدخال تجديدات على عملية البحث أو قد يتم إدخال تجديدات عليهم جميعًا.

ولسوء الحظ، يفترض كثير من الأشخاص أنه لا يمكن تقييم النتائج بسبب عدم إمكانية التنبؤ بها. وفي الحقيقة، لا يزال تقييم النتائج ممكنًا حتى أنه أمر شديد الأهمية. هذا، وينصح باتباع المراحل التالية في تقييم النتائج جنبًا إلى جنب مع إطارات زمنية معدلة لملاءمة الحالات الفردية:

الشكل (١٤-٢): المؤسسة الهادفة إلى التعلم كإستراتيجية لتطوير الأداء

١- ضع جدولاً زمنيًا دوريًا لتقييم النتائج. نقترح عليك أن تقم بذلك كل ستة إلى تسعة أشهر.

٢- استخدم أسلوب النتائج الحرجة.

٣- قيم النتائج الحرجة في كل موضع يمكن أو يتوقع حدوث تأثيرات للعوامل المحفزة فيه.

٤- تأمل العلاقة بين النتائج التي تظهر خلال فترات زمنية مختلفة.

يتضح من الشكل (١٤-٢) وجود أربع مجموعات محتملة من النتائج التي يمكن قياسها:

- تطبيق سمات المؤسسة الهادفة إلى التعلم على المؤسسة التجارية
- التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة
- التجديدات ومزايا المنافسة
- أداء المؤسسة فيما يتعلق بالنتائج المالية والخدمات والسلع المطورة أو الجديدة

يمكننا قياس النتائج في كل مرحلة من مراحل إدخال النوع الثاني للعوامل المحفزة، وربما كان ذلك ضروريًا لأن الرؤية الجلية للفوائد الكاملة لمقترح إقامة المؤسسة الهادفة إلى التعلم (مثلاً) قد يستغرق أعوامًا. وإذا كان مخطط لحدوث نتائج خلال فترات زمنية معينة، فسنضع أيدينا على تأثيرات متأخرة للعوامل المحفزة حيث سيبدأ تطبيق سمات المؤسسة الهادفة إلى التعلم في الزيادة وسيتبعها التعلم ثم التجديد ثم نتائج الأداء.

إن نتائج إدخال النوع الثالث من العوامل المحفزة للأداء أكثر بساطة من نتائج إدخال عوامل محفزة من النوع الثاني. وعلى الرغم من أنه يصعب التنبؤ بالنتائج عند إدخال هذا النوع من العوامل المحفزة، فإن هذه النتائج تتحقق بسرعة أكبر من النتائج التي تتحقق بسبب إدخال عوامل محفزة من النوع الثاني. ومثال على ذلك التدريب على تحسين الجودة (قد تنتمي برامج الجودة إلى النمط الثالث من العوامل المحفزة في بعض الحالات). على سبيل المثال، في إحدى مصالح الضرائب الحكومية، قد يكون مقياس النتائج عبارة عن نسبة من العوائد الضريبية المعالجة بشكل صحيح خلال أسبوعين من التحصيل. وقد يكون العامل المحفز للأداء بالنسبة لهذه النتيجة هو عدد مبادرات تحسين الجودة التي نفذت بنجاح كنتيجة لتكوين فرق عمل لتحسين الجودة.

هذا، وتكمن مشكلة تقييم النتائج هنا في أن العمليات التي يتم تحسينها هي عمليات مجهولة. على الرغم من ذلك، وعلى عكس نتائج إدخال النوع الثالث من العوامل المحفزة، يتوقع أن تحدث التحسينات بسرعة. وبالتالي، يتم اتباع الإجراء نفسه الذي تم اتباعه في حالة إدخال النوع الثالث من العوامل المحفزة، باستثناء أنه يتم إجراء التقييم عقب مرور فترة زمنية معقولة.

المبادئ العامة لتقييم نتائج إدخال العوامل المحفزة للأداء

يشمل نظام تقييم النتائج كلاً من نتائج الأداء والعوامل المحفزة للأداء في نطاق نتائج النظام. ويلخص هذا الجزء مبادئ تقييم نتائج أحد مقترحات التطوير الذي يمثل أحد العوامل المحفزة للأداء.

يمكن تقييم النتائج المترتبة على إدخال العوامل المحفزة أو بالأحرى يجب تقييمها. ومن الجدير بالذكر أن مقترحات العوامل المحفزة جميعها تقدم نتائج، لكنها ليست نتائج نهائية. فقد تكون بعض النتائج نتائج مرحلية في مسار النتائج النهائية. وبالتالي، يمكن تقييم نتائج جميع مقترحات العوامل المحفزة، ويفضل أن يكون ذلك على مستوى النتائج والعوامل المحفزة.

على الرغم من أن العوامل المحفزة قد تكون قيمة بالنسبة للفرد أو المجتمع (مثل التعلم)، فقد تكون عديمة القيمة بالنسبة للمؤسسة. فقيمة العوامل المحفزة بالنسبة للمؤسسة تأتي من النتائج التي تنتسب إليها.

استخدم صف "النظام" المذكور في ورقة العمل الخاصة بخطة تقييم النتائج في التخطيط لتقييم النتائج النهائية أو العوامل المحفزة للأداء. أما بالنسبة لتقييم النتائج المرحلية، فضع دائرة حول "العامل المحفز" في ورقة العمل، واستخدم صف الأداء في التوصل إلى خطة لتقييم العوامل المحفزة للأداء.

غالبًا ما تمثل نتائج إدخال العوامل المحفزة مقاييس لنتائج النظام. وفي العديد من الحالات، يمكن تحديد العلاقة بين نتائج إدخال العوامل المحفزة للأداء ونتائج النظام وحسابها رياضيًا. على سبيل المثال، قد نرى أن عدد براءات الاختراع الممنوحة حديثًا يرتبط ارتباطًا مباشرًا بعدد المنتجات الجديدة التي تصدرها إحدى الشركات والتي حققت أرباحًا معينة. ويمكننا القول من خلال دراستنا لحالات سابقة أن التنبؤ بهذه العلاقة أمر ممكن. وبالتالي، ففي عام بعينه، يكون عدد براءات الاختراع التي تحصل عليها المؤسسة مؤشرًا

أساسيًا للمنتجات الجديدة التي أصدرتها. وإليك مثال آخر على ذلك: ترتبط العوامل المحفزة كالعملاء والموظفين وولاء أصحاب المصلحة ارتباطًا مباشرًا بنمو المؤسسة وبالأرباح التي تحققها.

من الصعب أن تتحول العوامل المحفزة إلى نتائج مالية. وعلى وجه الخصوص يصعب تحويل نمط التأثيرات إلى نتائج مالية بالدولار.

هذا، ويضر عدم وجود علاقة بين العوامل المحفزة ونتائج النظام والنتائج المالية بمصداقية مقترح التطوير والنتائج. يعد المبدءان السابقان شركًا مغريًا لأنهما يستخدمان كعذر لعدم ربط العوامل المحفزة بالنتائج. تذكر أنه يمكن ربط الغالبية العظمى من العوامل المجفزة بالنتائج وغالبًا ما يتم ربطها بالنتائج المالية. وعلى الرغم من اختلاف النتائج النهائية للنظام عن النتائج المرحلية، فإن البعض يخلط بينهما.

في مرحلة ما، يجب ربط العوامل المحفزة بنتائج النظام. وفي النهاية، يجب النظر لكل إدخال لأحد العوامل المحفزة على أنه سبيل يؤدي إلى نتائج نظام حقيقية تحسن قدرة النظام على تحقيق رسالته – مثل تحقيق الأرباح أو تحصيل الضرائب أو إنقاذ الأرواح. على الرغم من أن تقييم نتائج إدخال العوامل المحفزة كخطوة مرحلية يعد أمرًا مقبولاً، فإن الاعتماد على نتائج إدخال العوامل المحفزة للأبد أمر غير مقبول. ومن الجدير بالذكر أن الفشل في ربط العوامل المحفزة بالنتائج النهائية للنظام يحطم الرابط بين العوامل المحفزة وإستراتيجية المؤسسة.

في القليل من الحالات، قد لا يستحق تحويل العوامل المحفزة إلى نتائج مالية بذل أي جهد. وفي بعض الحالات، قد تتحول العوامل المحفزة في وقت مبكر إلى نتائج نهائية للنظام لا تستحق عناء محاولة تحويلها إلى نتائج مالية بالدولار على المدى القصير. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب تحويل برنامج تطوير الإدارة المصمم لتحسين مهارات المديرين وأدائهم على المدى الطويل إلى نتائج مالية بالدولار لا تستحق الجهد المبذول في تحقيقها. وغالبًا ما تكون النتيجة النهائية لذلك تقدير غير دقيق تمامًا للنتائج يضر بمصداقيتها.

في مثال المؤسسة الهادفة إلى التعلم، من الممكن قياس نتائج التعلم والتجديد (العوامل المحفزة) لفترة، لكن يجب أن يتضح مع الوقت أثر هذه العوامل المحفزة على تحسين النتائج النهائية لأداء النظام، أو يجب الإقلاع عن تطبيق هذا المقترح. وفي النهاية، لا يعد التجديد والتعلم من النتائج النهائية للنظام. ذلك حيث يفترض أن تؤدي الجهود المبذولة في تحسين الجودة إلى إرضاء العميل بشكل أكبر وزيادة المبيعات. فالمبيعات هي النتائج النهائية للنظام ورضا العميل هو نتيجة مرحلية.

قد تكون مضطرًا لقبول البيانات الارتباطية بدلاً من التحليل السببي للعلاقة بين تنفيذ مقترح التطوير والنتائج. فقد يكون من الصعب تحديد إن كان مقترح إقامة المؤسسة الهادفة إلى التعلم يسبب بشكل مباشر زيادة في قدرة المؤسسة على منافسة الشركات الأخرى خلال العديد من الأعوام. وكنتيجة للعديد من الأحداث الفاصلة التي تتم أثناء تنفيذ مقترح إقامة المؤسسة الهادفة إلى التعلم، فقد تكون المعرفة بوجود علاقة سببية مباشرة

بين تنفيذ هذا المقترح وزيادة قدرة المؤسسة على منافسة الشركات الأخرى أمرًا ممكنًا فعليًا. وينطبق الأمر نفسه على العديد من أنواع مقترحات العوامل المحفزة المختلفة، وبالأخص المقترحات التي يستغرق إدراك فوائدها وقتًا طويلاً.

في هذا النوع من مقترحات التطوير، تكون البيانات الارتباطية كافية للتأكد من العلاقة بين تنفيذ مقترح التطوير والنتائج. على سبيل المثال، لا يمكننا التأكد من أن نظام مشاركة المعلومات الجديدة التي تم تحصيلها من خلال الدورات التدريبية في المؤسسة الهادفة إلى التعلم يمكن أن يؤدي مباشرة إلى المزيد من الابتكار والتجديد، وأن نسبة من هذا التجديد ستتحول إلى منتجات جديدة. لكننا قد نكون قادرين على رؤية ذلك على أنه زيادة في استخدام النظام وتقديم المزيد من الابتكارات والتجديدات وزيادة طلبات الحصول على براءات اختراع.

التنبؤ بالنتائج النهائية للنظام من خلال نتائج إدخال العوامل المحفزة للأداء

ليس من المقبول غالبًا انتظار حدوث النتائج النهائية الفعلية للنظام قبل تقديم بيانات تقييم نتائج النظام المرحلية وتحويل هذه البيانات إلى نتائج مالية. في هذه الحالات، يفضل إيجاد طرق لتوفير تقديرات للعوائد المحتملة لتنفيذ مقترح التطوير. والإستراتيجية الأساسية لتحقيق ذلك هي إيجاد طريقة لحساب معادلة يمكن من خلالها تحويل نتائج إدخال العوامل المحفزة إلى نتائج نهائية محتملة للنظام. ولتحقيق ذلك، سنعترض فيما يلي بعض الأساليب شائعة الاستخدام في هذا الشأن:

- **الخبرات السابقة**: إن كانت للمؤسسة خبرة بنمط مقترح تطوير مماثل لمقترح التطوير الذي سيتم تنفيذه، فقم بحساب النتائج النهائية لهذا المقترح المماثل. على سبيل المثال، قامت إحدى الشركات، التي تجرب إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى التعلم، بتقديم طلبات للحصول على براءات اختراع من قبل، وتعرف أنها نجحت في تحويل نسبة ٢٠٪ من براءات الاختراع هذه إلى منتجات يمكن تسويقها.
- **معايير صناعية**: تحتفظ العديد من الاتحادات التجارية بإحصائيات بشأن عوائد مقترحات التطوير التي تطبقها. على سبيل المثال، تعرف أغلب المؤسسات الصناعية أن كل دولار يتم استثماره في برامج السلامة يمكن أن ينتج عنه نقص نسبة معينة من التكاليف التي يتم إنفاقها في حالة حدوث حوادث.
- **القياس**: عندما تكون الميزة التنافسية بمأمن من الخطر، فمن الممكن استشارة مؤسسات أخرى مشابهة قد طبقت مقترح التطوير موضوع الدراسة والاستعانة بخبراتهم بشأنه. على سبيل المثال، يمكن لإحدى المصالح الحكومية أن تقيس مع مصالح حكومية أخرى طبقت برنامج التدريب على تحسين الجودة من قبل لتقييم إلى أي مدى يحتمل أن ينتج عن تطبيق هذا البرنامج خدمات محسنة للمواطنين.
- **الخطوط البيانية**: إذا كانت المؤسسة في خضم برنامج تطوير يستغرق تطبيقه سنوات عديدة (مثل الإستراتيجية الهادفة إلى التعلم أو تحسين الجودة)، فقد يكون هناك بالفعل تسجيل لمسار كل مرحلة من مراحل

هذا البرنامج. يمكن رسم خطوط بيانية ليسهل بمجرد النظر إليها رؤية الزيادة في نتائج الأداء في المرحلة الأخيرة عن المراحل السابقة لتطبيق البرنامج. ومن الجدير بالذكر أن برامج الجودة - على وجه الخصوص - تنتمي إلى هذا النمط من أنماط التحليل.

- **مختصون من داخل المؤسسة وخارجها:** غالبًا ما يعرف المختصون من خارج المؤسسة صيغًا عامة للتنبؤ بنتائج الاستثمارات التي تحدث من خلال العوامل المحفزة للأداء. وفي الوقت نفسه، فإن المختصين العاملين بالمؤسسة أكثر علمًا ودراية بالعلاقة بين التكاليف والأرباح.
- **تقديرات متفق عليها بالإجماع:** في حالة عدم إتاحة أي من البيانات المذكورة أعلاه، يكون الخيار الأفضل هو استخدام التقديرات التي أجمع عليها فريق من المختصين بشأن الموضوع قيد الدراسة.

ملخص

غالبًا ما يبدو تقييم نتائج مقترحات العوامل المحفزة للأداء صعبًا وأحيانًا يبدو مستحيلاً. ويرجع ذلك إلى عدم فهم الفارق بين نتائج مقترحات العوامل المحفزة ونتائج النظام. وعندما يتم تحديد هذا الفارق بشكل مناسب، تصبح إستراتيجيات تقييم نتائج مقترحات العوامل المحفزة للأداء في سهولة التقييمات الأخرى، وتوفر بيانات مفيدة في صناعة القرارات خلال المراحل المتعددة للعملية.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- إن تقييم النتائج لا يحول انتباه المؤسسة بالضرورة إلى مقترحات تنمية الموارد البشرية التي تقدم نتائج قصيرة الأجل.
- يتطلب تطوير الشركات لتكون شركات قوية ونامية ومنافسة للشركات الأخرى تركيزًا شديدًا على تطوير العوامل المحفزة للأداء وتقييمها.
- يجعل تحديد العلاقة بين العوامل المحفزة للأداء والنتائج تقييم النتائج فعالاً وناجحًا، ويجعل هناك انضباطًا في القرارات التي تتخذ بشأن مقترحات العوامل المحفزة.



الجزء الرابع

تطبيق نظام تقييم النتائج



الفصل الخامس عشر

وضع خطة تقييم النتائج



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أجعل تقييم النتائج جزءًا متكاملاً ودائمًا من عملية تنمية الموارد البشرية؟

إن تقييم النتائج ليس جزءًا روتينيًا من عملية تنمية الموارد البشرية. ونظرًا لأن الاعتقاد الشائع هو العكس، يتم تطبيق برامج تطوير المؤسسة وبرامج تدريب الموظفين وتحسين مهاراتهم من خلال خطط غير رسمية للتقييم أو في غياب أفكار تتعلق بإجراءات متابعة مصممة لتحديد النتائج القابلة للقياس. وتجدر الإشارة هنا إلى أن أغلب المؤسسات لا تمتلك الخبرة أو الثقافة أو النظم التي تجعل إجراء التقييمات أمرًا سهلاً، ويرجع ذلك إلى أن إجراء مثل هذه التقييمات ليس معيارًا في عملية تنمية الموارد البشرية. ركز هذا الكتاب في الغالب حتى الآن على بناء معرفتك وخبرتك بتقييم النتائج. هذا، ونتحول في هذا الفصل إلى دراسة ثماني إستراتيجيات أساسية للتغلب على المشكلات الشائعة لنظم المؤسسة وثقافتها والتي يواجهها العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية عند عملهم في تقييم النتائج.

وضع المؤسسة في حالة غياب تقييم النتائج

دعنا نقم بزيارة لفريق عمل قسم تنمية الموارد البشرية في إحدى الشركات لفحص عملية تقييم النتائج الخاصة بها، وذلك من أجل إيضاح التأثيرات التي تنتج عن إهمال تقييم النتائج. في هذه الشركة، لم يطلب من فريق مستشاري تطوير المؤسسة داخليًا بقسم تنمية الموارد البشرية – كما هو الحال مع فرق عمل قسم تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات الأخرى – إجراء تقييم نتائج يفوق آراء المشاركين وأصحاب المصلحة. وبذلك، فإنه غالبًا لا يتم تحديد النتائج أو تقييمها. على سبيل المثال، تم قياس الجهود المكثفة لتكوين فرق عمل فعالة موجهة ذاتيًا باستخدام مقاييس رضا العاملين فقط.

لذلك، فهناك غالبًا فجوة هائلة بين البرنامج والنتائج المرغوبة والمتوقعة منها. وقد قامت هذه الشركة دون أن تدري، ونتيجة لإهمالها تقييم النتائج، بإنشاء مناخ يبدو شديد الشبة بتقديم نتائج قابلة للقياس.

في هذه الشركة وفي الشركات المماثلة، يسعد مديرو أقسام تنمية الموارد البشرية وأعضاء فرق العمل في هذه الأقسام بإعداد التقارير المتعلقة بأدائهم في ضوء بيانات ردود أفعال الآخرين والبرامج المقدمة والأقسام العاملة وما شابه. وعلى الرغم من أن هذه المعلومات قد تكون عالية القيمة في ضوء التكلفة وتحليلات الجدوى، فهي لا تتضمن أية معلومات بشأن التغير الذي طرأ أو تحسن الأداء أو القيمة التي أضافتها برامج تنمية الموارد البشرية للشركة. باختصار، فشلت هذه التقارير في وضع يدها على جوهر أهداف المؤسسة ورسالتها والمتطلبات الأساسية المرغوبة من تنمية الموارد البشرية، ولم تقدم في الوقت نفسه أية معلومات قيمة بشأن النتائج.

إن ما حدث في هذا النوع من المؤسسات بعد عدة سنوات هو العاقبة الطبيعية التي تحدث للمؤسسات التي لم تهتم بالنتائج وتقييمها. فبعد مرور أعوام، أصبحت أنشطة تنمية الموارد البشرية تزداد انفصالاً عن الأنظمة التي صممت لدعمها، وأصبح التعاون والارتباط بين العاملين في قسم تنمية الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين أقل أكثر فأكثر. وفي النهاية، انفصلت البرامج عن الأهداف وعمليات سير العمل التي وضعت هذه البرامج من أجل تحقيقها. وسادت ثقافة التوسط، على الأقل بالنسبة للأداء والتعلم. وللتغلب على جميع هذه المشكلات، فإن الحل الفعال الوحيد هو خلق ثقافة الاهتمام بالنتائج وتقييمها.

لقد ركزنا خلال تناولنا لهذا الكتاب على أهمية تقييم نتائج الأداء بالإضافة إلى تقييم نتائج التعلم والآراء. وعلى الرغم من ذلك، فنادرًا ما ينجح تقييم النتائج في تقييم نتائج الأداء - ناهيك عن التعلم - في الحالات التي يكون فيها تقييم النتائج أحد الأحداث العرضية في المؤسسة. لذلك، فالإستراتيجية الأكثر فاعلية للتغلب على هذه المشكلة هي خلق ثقافة داخل المؤسسة يكون فيها تقييم النتائج أمرًا روتينيًا ومتوقعًا.

إن أكبر العوائق التي تعترض طريق خلق ثقافة التقييم هي العقلية "الثقافية" واسعة الانتشار والمنغرسة بعمق في أذهان العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية. ذلك حيث إن فكرة أن تطوير الفرد يفترض أن يؤدي إلى حدوث تحسن وتطور على مستويات أخرى (مثل تحسن أداء المؤسسة التجارية في حالة تنفيذ مقترح إقامة المؤسسة الهادفة إلى التعلم داخلها) هي مفهوم شديد الغرابة بالنسبة لهؤلاء الأشخاص. ويجب أن يخرج العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية أنفسهم من هذا القالب، ويحاولون تعديل فكرهم للتركيز على النتائج التي تحقق أهداف مؤسساتهم المضيفة ورسالتها. وعلى الرغم من ذلك، فهذه المهمة ليست مهمة سهلة. ذلك حيث تختلف ثقافة الأداء اختلافًا تامًا عن ثقافة النتائج وتستغرق وقتًا في خلقها، علاوةً على أنها تجلب معها جميع المشكلات التي ترتبط عادةً بالتغيرات الثقافية، مثل مقاومة فكرة تقييم النتائج، والأشخاص ذوي القابلية البطيئة للتغيير.

التغلب على مقاومة فكرة تقييم النتائج

دعنا نستعرض في البداية بعض الإستراتيجيات التي يتم استخدامها عند تقديم فكرة تقييم النتائج في المؤسسات أو فرق العمل للمرة الأولى. فيما يلي أربع إستراتيجيات أساسية للتغلب على مقاومة التغيير.

الإستراتيجية الأولى: تطبيق ما تسمح به ثقافة التغيير فقط

الدرس العسير الأول الذي يجب على القائمين بتقييم النتائج تعلمه هو أن كثير من العاملين في المؤسسة لن يرحبوا بفكرة تقييم النتائج. تخيل تطبيق إستراتيجية تقييم النتائج في الشركة المذكورة في المثال السابق. من غير المحتمل أن ترحب هذه الشركة بفكرة تقييم النتائج وتعتنقها على الفور. والاحتمال الأكبر أن يحدث أحد ردود الأفعال الآتية عند عرض فكرة تطبيق إستراتيجية تقييم النتائج:

- الخوف من إمكانية أن تكون النتائج سيئة
- القلق بشأن كيفية استخدام البيانات
- الشك في سبب تقييم النتائج
- الشك في صلاحية وسلامة تقييم نتائج التعلم
- الانزعاج من حتمية أن يؤدي البرنامج إلى تحسن في أداء الأفراد والمؤسسة
- الغضب من اطلاع شخص على النتائج وبحثها
- الرضا بأن التطوير الموجه ذاتيًا كان كافيًا

مما يدعو إلى السخرية أن الأفراد والشركات التي تحقق مكاسب كبيرة من تقييم النتائج هي التي تحقق خسارة كبيرة في حالة إن كانت النتائج سيئة. وبالتالي، فقد تكون مقاومة فكرة تقييم النتائج أكبر في بعض المؤسسات خوفًا من الخسارة، على الرغم من إمكانية تحقيق مكاسب كبيرة من خلال تقييم النتائج.

يجب أن يرى العاملون تقديم فكرة تقييم النتائج في إحدى المؤسسات كمهمة تقييم مرتبطة بالمسائل التقنية وعملية التغيير الثقافي للمؤسسة. ويتطلب التغيير الناجح في ثقافة تقييم النتائج تركيز المقيمين جل اهتمامهم على كل من مهمة القياس وعملية التغيير.

الإستراتيجية الثانية: تسوية قضايا التقييم من البداية لقبول فكرة تقييم النتائج

إن الإصرار على إجراء تقييم شديد الدقة فور البدء بتطبيق إستراتيجية تقييم النتائج مباشرةً هو أحد الأخطاء الشائعة. ويفضل أن يتم إجراء تقييم أكثر تساهلاً في البداية مع زيادة مستوى دقة التقييم شيئًا فشيئًا مع التكيف مع الثقافة الجديدة؛ حيث إن ذلك يزيد من احتمالية قبول التغيير. وعلى الرغم من أن بدء التقييم مع بدء تطبيق البرنامج سيكون أقل دقة، فإنه سيشكل تهديدًا أقل بالنسبة للمؤسسة. ومع الوقت، سيطلب المشاركون أنفسهم أن تكون البيانات أكثر دقة، وهذا بالضبط المطلوب منهم عمله.

قد يكون التقييم، وخاصةً التقييم الصارم للأداء، مخيفًا بالنسبة للأشخاص غير المعتادين عليه. علاوةً على ذلك، فهو يتطلب من المشاركين في عملية

التقييم بذل بعض الجهود لجمع البيانات وجعلها صالحة للاستخدام. وبالتالي، فمن السهل أن يقوم المديرون والمشاركون في التقييم بتخريب جهود التقييم التي يرون أنها تهددهم. إذا تم البدء بالتقييم مبكرًا للغاية، فلن تحقق الجهود المبذولة في إجراء تقييم دقيق النتائج المرغوبة.

إن حل هذه المشكلة هو تطبيق تقييم النتائج بالقدر الذي تسمح به ثقافة التغيير في المؤسسة مع التدرج في زيادة مستوى الدقة مع قبول الأفراد لفكرة التغيير. وبعد إجراء القليل من تقييمات النتائج، سيدرك العاملون قيمة برامج تقييم النتائج وأنها ليست مثارًا للخوف.

الإستراتيجية الثالثة: إقناع الإدارة والمشاركين بفكرة تقييم النتائج

لا تتوقع أن يحتفي بك الجميع عندما تقترح عليهم فكرة تقييم النتائج. حتى إن الإدارة العليا نفسها قد تحتاج إلى أن تقوم بإقناعها بفكرة تقييم النتائج من خلال أنشطة تنمية الموارد البشرية. وقد يرى المديرون التنفيذيون أن فكرة تقييم النتائج هي عبء جديد يضاف إلى أعبائهم الوظيفية وقد يحتاجون إلى أن تقنعهم بأن الأمر سيفيدهم ويساعدهم في عملهم بطريقة ما. علاوةً على ذلك، قد يخشى المشاركون أن تقوم الإدارة العليا بمراجعة عملهم، بالإضافة إلى أنهم لن يدركوا أنهم سيحققون استفادة ومنفعة من خلال تقييم النتائج.

باختصار، يجب أن تعد نفسك لإقناع الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والمشاركين بجدوى تقييم النتائج. لذلك، سنستعرض فيما يلي بعض الفوائد الأساسية التي ستعود على كل مجموعة من المجموعات سالفة الذكر من

تطبيق برنامج تقييم النتائج. ويمكنك استخدام هذه الفوائد كوسائل جذب لإقناع الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين والمشاركين بجدوى تطبيق برنـامج تقييم النتائج.

(١) الفوائد التي ستعود على الإدارة العليا من تطبيق نظام تقييم النتائج:

- زيادة الإنتاجية كنتيجة لتنمية الموارد البشرية
- استخدام الأموال التي تستثمر في تنمية الموارد البشرية بشكل أفضل
- زيادة رضا المديرين التنفيذيين

(٢) الفوائد التي ستعود على المديرين التنفيذيين من تطبيق نظام تقييم النتائج:

- تحقيق عوائد فورية من أنشطة تنمية الموارد البشرية
- زيادة الإنتاجية
- زيادة الانخراط في التخطيط لتنمية الموارد البشرية وفي تحقيق أهدافها
- تقليل الوقت الذي يهدر في تطبيق مقترحات تطوير قليلة العائد

(٣) الفوائد التي ستعود على المشاركين من تطبيق نظام تقييم النتائج:

- تحديد مقترحات تنمية الموارد البشرية التي يستهدف تطبيقها بشكل أكثر دقة
- وضوح الأهداف ونتائج الأداء
- تقليل الوقت المهدر
- زيادة فرص المشاركين في الإدلاء بآرائهم في نتائج برنامج التقييم

الإستراتيجية الرابعة: تقديم حوافز ومكافآت للمشاركين في التقييم

لا يمكنك أن تطلب من موظفي المؤسسات القيام بأشياء يخشونها دون منحهم حوافز ومكافآت عند قيامهم بها. لذلك، فالأمر نفسه ينطبق على تطبيق فكرة تقييم النتائج داخل المؤسسات، وخاصة عندما يكون الأمر اختياريًا وليس إلزاميًا. في هذه الحالة، تخدم الحوافز والمكافآت العديد من الأغراض، منها أنها تؤكد على أهمية تقييم النتائج، وتشجع المشاركين على خوض تجربة تقييم النتائج، وتحقق الدعم لمن لهم آراء معتبرة.

هذا، وتكون الاستجابة الوحيدة متكررة الحدوث لاقتراح منح حوافز ومكافآت للموظفين المشاركين في التقييم هي بيان من مديري أقسام تنمية الموارد البشرية بأنهم غير مخولين بمنح مثل هذه الحوافز والمكافآت للموظفين. وهذا التصريح شديد الافتقار إلى الصحة. وفيما يلي عرض لبعض الحوافز والمكافآت التي يمكن للمديرين منحها للموظفين عند مشاركتهم في التقييم:

- قيام مديري أقسام تنمية الموارد البشرية بمنح مساعدة إضافية لأول الفرق التي سترغب في المشاركة في التقييم
- منح المشاركين في تقييم النتائج حق استغلال موارد قسم تنمية الموارد البشرية
- وضع مقترحات تطوير خاصة لتحقيق التحسن المرغوب في الأداء
- عقد احتفالات عامة بإنجازات الفرق والأقسام المشاركة في تقييم النتائج

تمتلك الإدارة العليا سلطة أكبر بمنح الحوافز والمكافآت. وهذه هي بعض الأمثلة على ذلك:

- منح موارد إضافية لتمويل برنامج تقييم النتائج ومقترحات التطوير اللاحقة
- رفع مرتبة الفرق التي تستخدم أفضل الأساليب في تقييم النتائج
- إجراء عمليات جديدة لاستعراض النصائح المتعلقة بتقييم النتائج وتنفيذها
- الدعم العام والتأكيد على أهمية تقييم النتائج

ترى المؤسسات التي تولي اهتمامًا شديدًا لتقييم النتائج أن الحوافز والمكافآت تمثل إحدى أهم الإستراتيجيات التي تساعد على التغلب على مقاومة فكرة تقييم النتائج.

تطبيق إستراتيجية تقييم النتائج كنظام

بعد التغلب على المقاومة المبدئية لتطبيق برنامج تقييم النتائج، يتحول تركيز المعنيين بالتقييم إلى كيفية جعل تقييم النتائج نظام أساسي من نظم المؤسسة. لقد تناولنا حتى الآن تقييم النتائج كحدث وليس كجزء من نظم المؤسسة ونظم تنمية الموارد البشرية. وعلى الرغم من صعوبة استيعاب ذلك في المراحل الأولى لعرض فكرة تقييم النتائج، فهو إستراتيجية فعالة على المدى الطويل. ولكي ينجح تقييم النتائج في منح ثقافة أداء جديدة للمؤسسة والعاملين فيها، يجب أن يصير جزءًا لا يتجزأ من نظام تنمية

الموارد البشرية الأساسي. وتذكر أن التقييم هو المرحلة الأخيرة من المراحل الخمسة لعملية تنمية الموارد البشرية: التحليل والتخطيط والإعداد والتنفيذ والتقييم. هذا، وسنستعرض في الجزء التالي خمس إستراتيجيات أساسية تفيد في دمج تقييم النتائج في نظام المؤسسة.

الإستراتيجية الأولى: ربط تقييم النتائج بالتحليل المبدئي

إن تقييم النتائج ليس عملية منفصلة من عمليات تنمية الموارد البشرية، على الرغم من أنه يتطلب وسائل وأدوات مختلفة. إن إشارة العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية للتقييم على أنه عملية منفصلة ومختلفة عن بقية نظام تنمية الموارد البشرية أمر شائع ومعتاد. وهذا الأمر عار تمامًا عن الصحة. ويرجع ذلك إلى أن تقييم النتائج يُفهم ويُنفذ بشكل أفضل كعملية تكميلية للتحليل المبدئي.

في الحقيقة، تتحول أغلب مشكلات تقييم النتائج لمشكلات تحليل. ويرجع ذلك إلى أن تقييم النتائج يقع ضمن نطاق مرحلة التحليل المبدئي التي يتم فيها تحديد نتائج الأداء والخبرة والمعرفة. ولذلك، يعني العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية عادةً عندما يقولون "لا نستطيع إجراء تقييم النتائج" أن نتائج تنمية الموارد البشرية لم تحدد بوضوح كافٍ وأنهم لا يعرفون كيفية تحديدها من أجل إجراء تقييم النتائج.

من المثير للدهشة أن أغلب نظم التحليل الخاصة بتحسن الأداء مطابقة تمامًا لتقييم النتائج لكن بترتيب عكسي. بمعنى أن التحليل المبدئي الكامل يبدأ على مستوى الأداء حيث تكون هناك حاجة لتحديد القضايا المتعلقة بالأداء

(المشكلات والأهداف). ويمكن أن يتم ذلك على مستوى المؤسسة والفرد والعملية. وعند تحديد هذه القضايا، يتم دراستها لتحديد خبرة العمل المطلوبة أو خبرة العمل التي تحتاج إلى التغيير والتحسين. وفي النهاية، يتم تحديد المعرفة الضرورية لتطوير الخبرة.

يعمل تقييم النتائج ضمن نطاق هذه المستويات نفسها من مستويات التقييم ولكنه يعمل بترتيب عكسي عادةً - إذا تم انتقاء جميع الخيارات الخاصة بهذه المستويات. بمعنى أنه بعد تنفيذ مقترح تطوير التعلم، يتم إجراء تقييم معرفي من أجل تقييم ما تم تعلمه؛ ويتم تقييم الخبرة التي تم اكتسابها من العمل لمعرفة إمكانية تطبيق المعرفة؛ وفي النهاية، يتم تقييم الأداء لمعرفة إن كان تم تحديد القضايا المتعلقة بالأداء أم لا.

الإستراتيجية الثانية: إدخال النتائج في تصميم البرنامج

أحد الأمثلة التي سنعرضها على هذه الإستراتيجية خاص بإحدى الموظفات المسئولة عن تدريب العاملين في إحدى المؤسسات والتي كانت ترغب في تطبيق تجربة تقييم النتائج. وقد طلبت أن يتضمن ذلك اختبارات مسبقة في التعلم والأداء. وقد تم وضع العديد من الوسائل وتنفيذها أثناء التدريب؛ حيث إن البرنامج كان عبارة عن سلسلة من المراحل التي تتم خلال عدة أيام. وعندما تم تقديم الخطة لفريق التدريب، أثار حنقهم أن تنفيذها يتطلب المزيد من الوقت والجهد. ورفضوا تطبيق البرنامج، لأنهم، كما اتضح فيما بعد، يخشونه. لكن المسئولة عن التدريب أمرت بتطبيق البرنامج على أية حال.

ما حدث بعد تطبيق البرنامج كان أمرًا مثيرًا للدهشة، فقد أحب المتدربون البرنامج. ففي السابق، لم يكن المتدربون مدركين كيف أن عملية تقييم النتائج ستجعل تدريبهم أكثر سهولة أو كيف أنها ستجعل التدريب ذا مغزى أكبر لدى المشاركين فيه، ولكنهم أدركوا ذلك فيما بعد. وكان من أهم الفوائد التي عادت على المتدربين من البرنامج ما يلي:

- أوضح تطبيق البرنامج للمتدربين أن المؤسسة شديدة الاهتمام بالتعلم.
- استوعب المدربون والمتدربون ماهية النتائج المتوقعة بوضوح أكثر.
- أصبحت مقاييس التعلم أحد مصادر تقييم العمليات الحالية بالنسبة للمتدربين والمدربين على البرنامج.
- استهلت وسائل الاختبار بعض المناقشات التي كان لها الفضل في إيضاح موضوعات تعليمية مهمة.
- أصبحت أسئلة الاختبارات التي عجز المتدربين عن حلها إحدى الوسائل التعليمية بالنسبة للمدربين والمتدربين.
- قام المدربون بتعديل بعض التقنيات التعليمية اللازمة لتحسين مستوى التعلم.
- عدل المدربون بعض التقنيات التعليمية للتركيز أكثر على الخبرة بالأداء بدلاً من التعلم فقط.

المغزى هنا شديد الوضوح، وهو أنه كلما أصبح تقييم النتائج أكثر اندماجًا في عملية التعلم، كان أكثر نجاحًا. ولسوء الحظ، فهناك نزعة للتعامل مع تقييم

النتائج كمشروع "بحث" يجريه غالبًا مختصون من خارج المؤسسة جنبًا إلى جنب مع عملية التعلم نفسها أو خارجها. بالإضافة إلى أنه من الشائع أن ترى انفراد المحللين بالبيانات، علاوةً على مشاركة النتائج مع فريق مختار من العاملين فقط. غالبًا ما تكفل هذه الطريقة أن يتم التعامل مع تقييم النتائج كمتطفل خارجي وربما يتم تجاهله.

الإستراتيجية الثالثة: إشراك أصحاب المصلحة في تقييم النتائج

غالبًا ما يتم تقييم المشاركين في البرنامج من قبل مختصين خارجيين. وتكون نتيجة ذلك غالبًا زيادة مقاومة فكرة تقييم النتائج وزيادة عدد المشاركين الذين يهاجمون البيانات بأنها غير سليمة وغير صالحة للاستخدام؛ وذلك ببساطة لأنهم لا يملكون في معيتهم البيانات اللازمة للتقييم. لذلك، ينقل تقييم النتائج الناجح جزءًا كبيرًا من المسئولية عن النتائج وتقييم النتائج إلى أصحاب المصلحة - بدءًا بالمشاركين وإداراتهم. وطالما أن تقييم النتائج إحدى مسئوليات قسم تنمية الموارد البشرية، فليس هناك سبب لئلا يهتم المساهمون به اهتمامًا شديدًا.

علاوةً على ذلك، يمتلك العديد من أصحاب المصلحة رؤية أفضل لكيفية تقييم النتائج. وحين تكون نتائج الأداء مهمة، سيستوعب المشاركون وإداراتهم - وليس فريق تنمية الموارد البشرية فقط - هذه النتائج بشكل أفضل. ويمكن للمشاركين تحديد النتائج المرغوبة ومقاييس النتائج

الفعالة بشكل أفضل. وبالتالي، يكون هناك صعوبة بالغة في أن يجعل العاملون في مجال تنمية الموارد البشرية تقييم النتائج نظامًا أساسيًا من نظم تنمية الموارد البشرية دون مشاركة عملية التقييم ومقاييس النتائج مع أصحاب المصلحة.

من الجدير بالذكر أن أغلب أقسام تنمية الموارد البشرية لا تمتلك فريق العمل اللازم لإدارة جميع تقييمات النتائج الضرورية. لكن بنقل المسئولية عن النتائج وتقييم النتائج إلى أصحاب المصلحة، تتوفر لدى أعضاء فريق تنمية الموارد البشرية الحرية الكافية لبدء تقييمات أو مشروعات أخرى. وهذه طريقة جيدة بالإضافة إلى أنها فعالة. وفيما يلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بنقل جزء من مسئولية تقييم النتائج لأصحاب المصلحة:

- توقع نتائج التقييم
- مساهمة أصحاب المصلحة في تحديد مقاييس الأداء والتعلم والآراء
- جعل المشاركين مسئولين عن فاعلية نتائج التعلم والأداء
- جعل الإدارة مسئولة عن جمع نتائج الأداء ومراقبتها والتفاعل معها
- التأكد من تسلم جميع المشاركين تقارير بجميع بيانات تقييم النتائج
- منح أصحاب المصلحة بيانات نتائج سليمة وصالحة للاستخدام

- إشراك أصحاب المصلحة في حل المشكلات المتعلقة بتصحيح النتائج التي لا تتطابق مع المعايير
- جعل المشاركين والمديرين يجرون أكبر قدر ممكن من تقييمات النتائج بشكل عملي
- دمج تقييم النتائج في نظم التقييم الحالية كالتخطيط الإستراتيجي أو تقييم أداء الأقسام

الإستراتيجية الرابعة: استخدام نظم البيانات والمقاييس الحالية متى كان ذلك ممكنًا

يضع مقيمو النتائج غالبًا نظم البيانات والمقاييس الخاصة بهم لتقييم نتائج التعلم. ويكون ذلك ضروريًا أحيانًا، ولكنه غالبًا ما يمثل إهدارًا للجهد والموارد. علاوةً على ذلك، فمن المحقق غالبًا أن تفشل هذه النظم؛ حيث إن أغلب الموظفين مثقلين بالفعل بأعمال تفوق الأعمال التي يمكنهم القيام بها في الوقت المتاح للعمل. وبالتالي، فإن إضافة أية عملية أخرى إلى بقية الأعمال المسندة لأي موظف لن تأتي بثمارها المرجوة.

لذلك، يبحث مقيمو النتائج الأكفاء عن فرص لاستخدام نظم التقييم والبيانات الحالية أو الاستعانة بها في التقييم. ويتم ذلك بأشكال عديدة:

- استخدام البيانات الحالية متى كان ذلك ممكنًا قبل وضع مقاييس جديدة للنتائج: تمتلك أغلب المؤسسات بالفعل ثروة هائلة من

البيانـات - وبـالأخص بيانـات الأداء - التـي يمكـن اسـتخدامها والانتفاع بها في التقييم.

- دمج تقييم النتائج مع العمليات الأخرى الخاصة ببحث أداء المؤسسة: يجب أن تصبح عملية تقييم النتائج جزءًا لا يتجزأ من عمليـات التقيـيم المعتـادة. على سبيل المثال، يجب أن يتكامل تقييم كفاءة عمليات سير العمل وفاعليتها عادةً مع التقييمات المعتادة لقدرات العاملين وخبراتهم. عـلاوةً عـلى ذلـك، يجب أن يكون تحسن الأداء جزءًا من أية عملية دورية معتادة تستخدم لتقييم أداء وحدات العمل.
- استخدام قواعد البيانات ونظم جمع البيانـات الحاليـة: كلـما زادت بيانـات النتائج التي يمكن جمعها ومعالجتها كجزء من نظم جمع البيانـات الأخـرى، زادت احتمالية استمرار العمل بالتقييم.

وبناء على جميع ما سبق، فإنه يجب وضع نظم جمع البيانـات الحديثـة بعـد تـرو وتفكير دقيق.

الإستراتيجية الخامسة: جعل تقييم النتائج عملية تعلم

إحدى وظائف تقييم النتـائج هـي زيـادة مـسئولية المـشاركين وأصـحاب المصلحة عن نتائج مقترحات تنمية الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك، فإن تقييم النتائج لن يأتي بثماره في حالة استخدامه لهذا الغرض فقط.

هذا، ويحتاج نظام تقييم النتائج لأن يستخدم كعملية تعليميـة هادفـة كـي يكون فعالاً. وإذا تم ذلك بشكل مناسب، فيجب أن تكشف تقيـيمات النتـائج عن مواضع المشكلات المحتملة، والمتطلبات اللازمة للتطوير، والتغييرات التي

يمكن أن تتم لدعم نتائج المؤسسة. وإذا كانت النتائج الأولية لإيجاد مواضع تحتاج إلى التطوير والتحسين هي التأنيب واللوم أو اتخاذ المسئولين إجراءات أخرى ضد الموظف المعني، فسيخشى الموظفون تقييم النتائج. ويمكن أن يقل هذا الخوف إن كانت هذه النتائج تظهر من خلال وجهة نظر تعليمية كإحدى وسائل التطوير والتقدم المتواصل.

يمكن لأية مؤسسة أن تكتشف المزيد عن نفسها من خلال مكافأة الأشخاص الذين يجدون طرق تطوير فعالة والاحتفال بهم. وبذلك، ترتقي برامج تحسين الجودة والمؤسسة الهادفة إلى التعلم لتصبح جزءًا من ثقافة المؤسسة. هذا، وستعجز المؤسسة عن المنافسة وستواجهها العديد من المشكلات، إذا لم يتوفر للموظفين الفرصة للإدلاء بآرائهم وانتقاداتهم بشأن النتائج.

يكمن التحدي هنا في إيجاد التوازن. فمن الواضح أن السماح ببقاء النتائج الضعيفة أمر مرفوض تمامًا. وقد تكون استثمارات تنمية الموارد البشرية ضخمة. وبالتالي، فهي تستلزم تقييم نتائجها. على الرغم من ذلك، يجب أن يتوازن ذلك مع الحاجة إلى تشجيع الموظفين على التعلم من أخطائهم، والنضال من أجل تحقيق التطوير.

أهم النقاط الواردة في الفصل

- يجب إدارة تطبيق إستراتيجية تقييم النتائج كعملية تغيير خاصة بالمؤسسة. ومن الطرق التي تسهم في تحقيق ذلك:

- تطبيق ما ستسمح به ثقافة التغيير
- تسوية القضايا المتعلقة بالتقييم لتحقيق قبول فكرة التغيير
- إقناع الإدارة والمشاركين بفكرة تقييم النتائج
- منح حوافز ومكافآت للمشاركين في برنامج التقييم

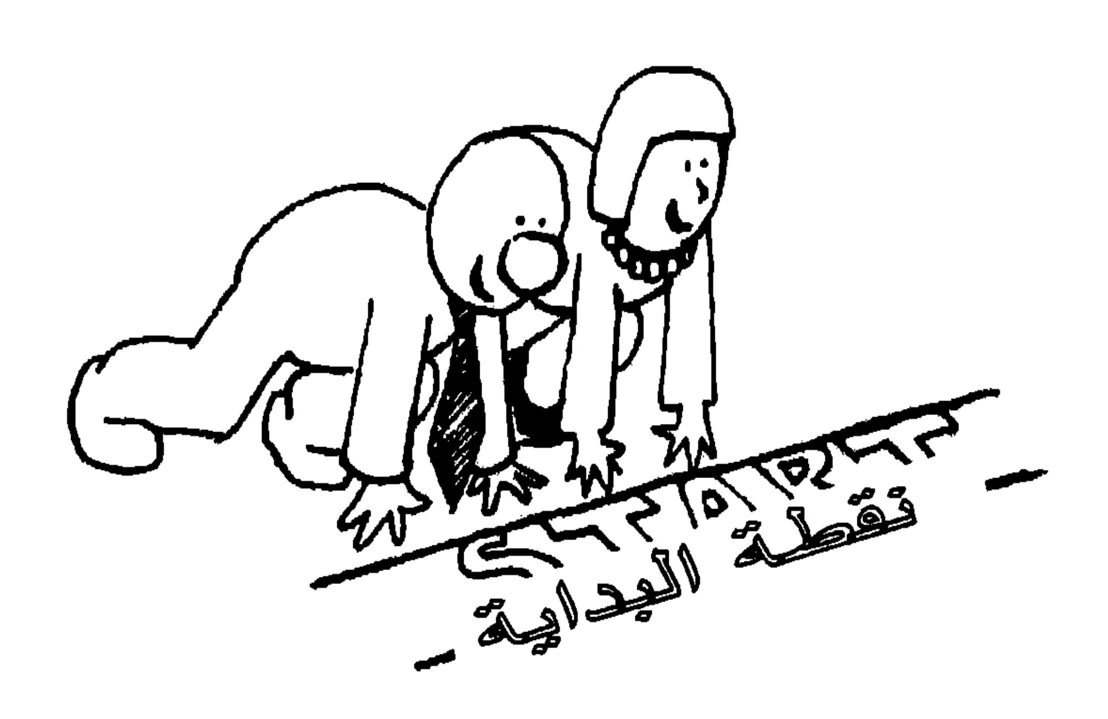
● لتحقيق فاعلية طويلة الأجل لإستراتيجية تقييم النتائج، يجب أن تصير خطة تقييم النتائج أحد النظم الأساسية للمؤسسة. ومن الإستراتيجيات التي تسهم في تحقيق ذلك:

- ربط تقييم النتائج بالتحليل المبدئي
- إدخال النتائج في تصميم البرنامج
- إشراك أصحاب المصلحة في تقييم النتائج
- استخدام نظم القياس الحالية
- جعل تقييم النتائج عملية تعلم



الفصل السادس عشر

بدء عملية تقييم النتائج



مشكلة التقييم الرئيسية: كيف أبدأ عملية تقييم النتائج؟

عرضنا في الفصل الثاني عملية تقييم النتائج ذات المراحل الخمس؛ وتناولنا في كل فصل من فصول هذا الكتاب إحدى مراحل هذه العملية أو خطواتها، علاوةً على عرضنا وسائل لتنفيذ هذه الخطوات. هذا، وتمثل عملية تقييم النتائج ذات المراحل الخمس ووسائل تنفيذها معًا وحدة متكاملة فريدة تتكون من العناصر التالية:

- **نظام متكامل من الوسائل والعناصر في عملية منظمة بإحكام:** على عكس الكتب التي تمنح مجموعة من طرق تقييم النتائج ووسائله، فإن هذا الكتاب يضع نظامًا متكاملاً للتقييم نطلق عليه اسم "نظام تقييم النتائج".
- **نظام وعملية قائمان على بحث ونظرية صحيحة:** يرتبط تطبيق نظام تقييم النتائج بشدة بتمتع مستخدمه بمعارف جيدة.
- **وسائل تقييم النتائج التي يمكن أن يطبقها مختلف العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية:** إن نظام تقييم النتائج ليس بالسهولة التي تمكن أي شخص من تطبيقه، لكن يجب أن يكون المدير التنفيذي أو المختص الكفء في تنمية الموارد البشرية قادرًا على استخدامه مع إجراء الدراسات المناسبة عليه.
- **إطار ذو مستويات ثلاثة لتقييم النتائج يتكون من ستة أبعاد لدراسة نتائج مقترحات التطوير التعليمية:** يتم فيه تقييم نتائج الأداء ذات البعد المالي والبعد النظامي، ونتائج التعلم ذات بعدي الخبرة والمعرفة، ونتائج استطلاع الآراء الخاصة بالمشاركين وأصحاب المصلحة.

تذليل العقبات أمام تطبيق نظام تقييم النتائج

بعد قراءتك لتفاصيل نظام تقييم النتائج وطريقة تطبيقه، ماذا يشغل تفكيرك في هذه اللحظة؟ فيما يلي بعض ردود الأفعال الشائعة تجاه نظام تقييم النتائج وإجابتنا عليها:

- **"هناك صعوبة بالغة في تطبيق نظام تقييم النتائج في شركتي."**

لا، ليس هناك أية صعوبة في ذلك! أعد قراءة الفصل الرابع والفصل الخامس عشر، ستجد طرقًا تمكنك من البدء في إجراء تقييم نتائج صغير يتدرج شيئًا فشيئًا ليصبح أكبر وأكثر دقة.

- **"يمكن أن تطبق شركتي نظام تقييم النتائج، لكني أشك في قدرتي على القيام بذلك."**

يخشى العديد من العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية تقييم النتائج. لذلك، فلست وحدك من تعاني من هذه المشكلة. ولهذا، فقد وضعنا عملية ووسائل وأوراق عمل لتوجيهك ومساعدتك في تقييم النتائج وضمناها في هذا الكتاب. وعندما تتبع عملية تقييم النتائج ذات المراحل الخمس وتستخدم نظام تقييم النتائج، ستشعر براحة أكثر حيال تقييم النتائج.

- **"أشك في أن موظفي شركتي مستعدون للتقييم في جميع هذه المستويات."**

إذن لا تبدأ بتقييم هذه المستويات جميعها. فهناك فارق شاسع بين موضع البدء والموضع الذي يتوجب الانتهاء عنده. وبالتالي، فليس هناك أية مشكلة في أن تبدأ بالأمور العملية ثم تتدرج لتصل إلى أفضل مستوى في تقييم النتائج.

- **"إن موظفي شركتي سعداء ببيانات استطلاع الآراء، فلماذا أحتاج لتقييم مستويات أخرى؟"**

لقد أوضحنا خلال تناولنا لموضوع التقييم أن بيانات استطلاع الآراء وحدها لا تمثل معايير لاتخاذ القرارات الخاصة بتنمية الموارد البشرية. لذا، فقد ندم أغلب العاملين في مجال تنمية الموارد البشرية الذين اكتفوا ببيانات استطلاع الآراء - التي تكون عادةً في شكل بيانات مستقاة من ردود أفعال المشاركين وأصحاب المصلحة - عندما طلب منهم تبرير قيام أقسامهم بأنشطة معينة. لذلك، لا ترتكب الخطأ نفسه.

- **"يبدو أن تقييم النتائج يحتاج إلى وقت طويل وموارد كثيرة."**

قد يكون ذلك صحيحًا، لكن في المراحل الأولى فقط. فهو يستنفد كأي تغيير آخر وقتًا وجهدًا أكبر في البداية، ولكن لن يمر وقت طويل قبل أن تتجاوز عوائد تقييم النتائج بشدة المجهود الإضافي المبذول. وسيساعدك استخدام خطة محكمة - كالمذكورة في الفصل الرابع - في توفير الوقت والموارد المطلوبة لتقييم النتائج.

- **"أخشى تقييم النتائج."**

أهنئك على صراحتك. قد تخشى تقييم النتائج إن كنت لم تقم أبدًا بإجراء تقييم لنتائج تنمية الموارد البشرية. ويحتمل أن تكتشف أن بعض برامجك لا تعمل بالكفاءة التي ترغبها. ولكن علاج المشكلات أفضل بكثير من تركها تتفاقم.

الابتهاج بالنتائج

من خلال تجربتنا، اكتشفت المؤسسات التي أخذت النتائج وتقييم النتائج مأخذ الجد أنها جلبت لها ابتهاجًا وسرورًا هائلين. وفيما يلي استعراض لبعض الأسباب الشائعة لذلك:

- إن تحقيق النتائج المرغوبة يعني أنك حققت شيئًا. ومن ثم، فإنك تشعر بالسعادة عندما تحقق فارقًا في عملك وتساعد في تطوير الأفراد والمؤسسة.
- يمنحك تقييم النتائج دليلاً ماديًا على تحقيق النتائج المرجوة. وبدلاً من مجرد الاعتقاد أو الشعور بالجدوى البالغة لما فعلته، تكون على يقين من أمرك أنك حققت فارقًا واضحًا في المؤسسة.
- يرسخ تقييم النتائج الثقة داخلك. فعلمك أنك تحقق فارقًا واضحًا في المؤسسة، يرسخ الثقة داخلك في أنه يمكنك أن تكون عاملاً مؤثرًا في نجاح المؤسسة.
- يساعدك تقييم النتائج في إثبات أهليتك للقيام بدورك في المؤسسة. وعندما يتوجب عليك إثبات أهليتك للإدارة العليا، سيكون لديك دليل مادي على الدور الحيوي الذي تقوم به في تنمية الموارد البشرية.
- تحقق النتائج الوحدة بين الإدارة والموظفين. وبالتالي، يمكنك أن تحدث المدير مباشرةً وتخبره دون أي شك أن باستطاعتك تحسين الأداء.
- إن تحقيقك النتائج المرغوبة يرفع من شأنك ويزيد من أهميتك في المؤسسة. وكلما استطعت أن تساهم في تحقيق رسالة مؤسستك، زاد شأنك ومكانتك فيها.

نصيحة أخيرة

تخيل أن تقييم نتائج مقترحات التطوير وإعداد تقارير بشأن هذه النتائج هو القاعدة في مجال تنمية الموارد البشرية وليس الاستثناء. ستغير تلك النظرة كل شيء بالنسبة لك. وسيتمثل أهم نتاج ثانوي للتطبيق الكامل لنظام تقييم النتائج في التعامل مع تنمية الموارد البشرية بجدية على جميع المستويات على أنها شريك مساهم في تحقيق النتائج الإيجابية للمؤسسة ككل.

الفهـرس





ما السبب وراء أهمية تقييم النتائج داخل المؤسسات؟

إذا أردت لتنمية الموارد البشرية أن توضع في مصاف العمليات الأساسية داخل المؤسسات، فلا بد من أن تتكاتف كل الجهود في سبيل تحقيق ذلك. فتقييم النتائج، ولا سيما النتائج المتعلقة بالأداء، من الأمور الأساسية للحصول على دعم الإدارة العليا. ولذلك، فإن القائمين عليها عادةً ما يكتشفون أنها مصدر مهم لتحسين البرامج وتطويرها، كما أنها مدعاة للتفاخر والرضاء فيما بينهم.

تعتبر النتائج من الأمور المهمة نظريًا، والتي لها جذور راسخة في جوانب التطبيق العملي. وتساعد عملية التقييم ذات المراحل الخمس في اصطحاب القراء في رحلة بسيطة ومباشرة تبدأ من مدخلات التحليل وتنتهي بالمخرجات أو النتائج. ولذلك، يوفر الكتاب الأدوات المطلوبة لتقييم جيد ومؤثر للنتائج المتمخضة عنها مجهودات التطوير داخل المؤسسات.

لا شك أن قسم الموارد البشرية من أوائل الأقسام التي يجب أن تهتم بتقييم النتائج داخل المؤسسات. وللحفاظ على هذا الدور وأهميته، يجب أن يحرص العاملون فيه على الاستفادة من الكتاب كدليل عملي مهم يستعينون به في تصميم خطط ناجحة لتنمية الموارد البشرية، وتلبية احتياجات العملاء، والنهوض بمستوى المؤسسات. وقد حرص المؤلفان على سرد مختلف التفاصيل المتعلقة ببرنامج التقييم الذي يتميز بالفاعلية وسهولة التعلم وموثوقية الاستخدام لتقييم مختلف النتائج داخل المؤسسة، وذلك في ثلاثة نطاقات مختلفة:

- الأداء (نتائج النظام والأداء المالي)
- التعلم (نتائج المعرفة والخبرة)
- الآراء (آراء المشاركين وأصحاب المصلحة)

نبذة عن المؤلف:

يعتبر "ريتشارد سوانسون" اختصاصيًا دوليًا معروفًا في مجالات تطوير أداء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية والتحليل المالي وتحليل إستراتيجية العمل وتقييمها. ألَّف "سوانسون" ستة كتب أخرى، بالإضافة إلى كونه أستاذًا ومدير مركز لأبحاث تنمية الموارد البشرية بجامعة Minnesota.

أما "إلوود هولتون"، فهو مستشار ومقدم برامج تدريبية للشركات والهيئات الحكومية والجامعات والمؤسسات غير الهادفة إلى الربح. ألَّف "هولتون" سبعة كتب أخرى، بالإضافة إلى كونه أستاذًا مساعدًا في جامعة Louisiana State، ورئيس أكاديمية تنمية الموارد البشرية.



ISBN 978-977-455-501-5